
DIPLOMARBEIT

Herr
Peter Stuchlik

**Wirtschaftlichkeitsbetrach-
tung einer Existenzgründung
im Tauchsportsektor**

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Wirtschaftlichkeitsbetrach- tung einer Existenzgründung im Tauchsportsektor

Autor:

Herr

Peter Stuchlik

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW10wWA-F

Erstprüfer:

Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

Einreichung:

Mittweida, Mai 2014

Verteidigung/Bewertung:

Ferlach, 2014

DIPLOMA THESIS

Economic efficiency analysis of setting up a business in the scuba diving sector

author:

Mr.

Peter Stuchlik

course of studies:

Economic for Engineers

seminar group:

KW10wWA-F

first examiner:

Prof. Dr. Johannes N. Stelling

second examiner:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

submission:

Mittweida, May 2014

defence/ evaluation:

Ferlach, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Stuchlik, Peter:

Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer Existenzgründung im Tauchsportsektor. - 2014. - V, 74, III S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2014

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer Existenzgründung im Tauchsportsektor. Es wird anhand ausgewählter Aspekte eines Businessplans, mit Schwerpunkt Marktanalyse und Finanzplanung untersucht, ob die Gründung eines Tauchsportfachhandels am Standort Leoben rentabel erscheint.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Einführung	1
1.2 Problemstellung	1
1.3 Zielsetzung	2
2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer Existenzgründung im Tauchsportsektor .	3
2.1 Begriffsdefinitionen	3
2.1.1 Wirtschaftlichkeit	3
2.1.2 Existenzgründung	4
2.1.3 Tauchsport	5
2.2 Aufbau eines Businessplans	8
2.2.1 Excecutive Summary	11
2.2.2 Geschäftsmodell	12
2.2.3 Zielmarkt	13
2.2.4 Ziele und Strategien	21
2.2.5 Leistungs- und Produktportfolio	24
2.2.6 Marketing und Vertrieb	26
2.2.7 Management, Personal und Organisation	32
2.2.8 Chancen und Risiken	33
2.2.9 Finanzplanung	34
2.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung anhand ausgewählter Aspekte eines Businessplans.	39
2.3.1 Unternehmensziel	39
2.3.2 Rechtsform	40
2.3.3 Produkt- und Leistungsportfolio	44
2.3.4 Markt	46
2.3.4.1 Marktanalyse	46
2.3.4.2 Standort	51

2.3.4.3	Kunden	52
2.3.4.4	Mitbewerber	52
2.3.5	Marketing	54
2.3.6	Chancen & Risiken	55
2.3.7	Finanzplanung	56
2.3.7.1	Kapitalbedarfsplanung	56
2.3.7.2	Umsatzplanung	58
2.3.7.3	Liquiditätsplanung	59
2.3.7.4	Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	62
2.3.7.5	Planbilanz	66
3	Schluss	67
3.1	<i>Ergebnisse</i>	67
3.2	<i>Ausblick</i>	67
	Literaturquellen	69
	Internetquellen	71
	Anhang	74
	Leserbefragung des Tauchsportmagazins „Unterwasserwelt“ von 2007	I
	Selbstständigkeitserklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Sidemount-Tauchen	7
Abb. 2: Backmount-Tauchen	7
Abb. 3: Aufbau eines Businessplans	11
Abb. 4: Branchenstrukturmodell	17
Abb. 5: Untersuchungsfelder der SWOT-Analyse	18
Abb. 6: SWOT-Analyse	20
Abb. 7: Wettbewerbsmatrix	23
Abb. 8: Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil	23
Abb. 9: Marktwachstums- Marktanteilmatrix	25
Abb. 10: Produktlebenszyklus	28
Abb. 11: Komponenten der quantitativen Unternehmensplanung	35
Abb. 12: Gewinn- und Verlustrechnung	37
Abb. 13: Vereinfachte Bilanzgliederung	38
Abb. 14: Anzahl der Personen in Deutschland, die in der Freizeit Tauchen gehen, nach Häufigkeit von 2007 bis 2013 (in Millionen)	47
Abb. 15: Ausgaben für die derzeitige Tauchausrüstung nach Art und Wert (in Euro)	49
Abb. 16: Anteil aktiver Taucher an der Bevölkerung	51
Abb. 17: Standorte der Mitbewerber	53

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einzelunternehmen.....	41
Tabelle 2: GmbH	42
Tabelle 3: Gründungskosten Einzelunternehmen – GmbH	43
Tabelle 4: Produktportfolio.....	45
Tabelle 5: Marktvolumen Österreich.....	49
Tabelle 6: Marktvolumen Steiermark.....	50
Tabelle 7: Marktvolumen Bezirk Leoben u. Bruck-Mürzzuschlag.....	50
Tabelle 8: Marktvolumen Leihhausrüstung.....	50
Tabelle 9: Marktvolumen Obersteiermark	54
Tabelle 10: SWOT-Analyse	55
Tabelle 11: Kapitalbedarf.....	56
Tabelle 12: Tilgungsplan	57
Tabelle 13: Liquiditätsplanung erstes Geschäftsjahr.....	59
Tabelle 14: Liquiditätsplanung zweites Geschäftsjahr.....	60
Tabelle 15: Liquiditätsplanung drittes Geschäftsjahr.....	61
Tabelle 16: GuV erstes Geschäftsjahr.....	62
Tabelle 17: GuV zweites Geschäftsjahr	63
Tabelle 18: GuV drittes Geschäftsjahr.....	64
Tabelle 19: 3-Jahres GuV.....	65
Tabelle 20: Planbilanz	66

Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
o.g.	oben genannte(n)
o.J.	ohne Jahresangabe
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte(n)
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
inkl.	inklusive
z.B.	zum Beispiel
USt	Umsatzsteuer
ESt	Einkommensteuer
KöSt	Körperschaftsteuer
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
UGB	Unternehmensgesetzbuch
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung

1 Einleitung

1.1 Einführung

Viele Menschen denken darüber nach sich selbstständig zu machen, jedoch wagt schlussendlich nur ein Teil diesen Schritt. Oft überwiegt bei einer genaueren Überlegung die Angst vor dem Unbekannten oder Selbstzweifel.

Eine Existenzgründung muss gut geplant und überlegt sein, um sich nach den ersten schweren Jahren nicht doch eingestehen zu müssen, dass es nicht funktioniert, oder man im Vorfeld besser hätte planen sollen.

Die Selbstständigkeit bietet aber auch eine Reihe von Vorteilen. Man ist unabhängig und arbeitet für den eigenen Gewinn. Man kann seine Ideen ohne Widerstände umsetzen und das Unternehmen so lenken wie man es für richtig hält.

1.2 Problemstellung

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung nach der Wirtschaftlichkeit einer Existenzgründung im Tauchsportsektor am Standort Leoben.

Mittels ausgewählter Aspekte eines Businessplans wird untersucht ob eine Gründung erfolversprechend erscheint. Der Schwerpunkt hierbei liegt in der Marktanalyse und entsprechenden Umsatzplanung, sowie der Finanzplanung.

Diese Diplomarbeit wird kein reiner Businessplan, jedoch können die erarbeiteten Daten in einen eigenständigen Businessplan übertragen werden, sollte eine Gründung angestrebt werden.

1.3 Zielsetzung

Zunächst werden die grundlegenden Begriffe im Zusammenhang mit dieser Arbeit erläutert. Mit Hilfe von ausgewählter Literatur und Internetquellen wird ein Überblick über die Wichtigkeit eines Businessplans, bei einer Existenzgründungsplanung gegeben und die einzelnen Abschnitte im Aufbau erklärt.

Der letzte Teil dieser Arbeit widmet sich der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Existenzgründung im Tauchsportsektor am Standort Leoben. Es soll mittels Marktanalyse des Zielmarktes und einer dreijährigen Planrechnung gezeigt werden, ob eine Gründung rentabel erscheint.

2 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer Existenzgründung im Tauchsportsektor

2.1 Begriffsdefinitionen

Nachfolgend werden grundlegende Begriffe, die in dieser Arbeit Verwendung finden, näher erläutert.

2.1.1 Wirtschaftlichkeit

Jeder Investition geht die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Sinnhaftigkeit voraus.

In der Literatur wird der Begriff der Wirtschaftlichkeit nicht einheitlich definiert. Die vorhandenen Definitionen unterscheiden sich in Bezug auf das von ihnen gewählte Bewertungsobjekt und die damit verbundenen Bewertungsgrößen. Wirtschaftlichkeit kann somit nur in Abhängigkeit von dem gewählten Bewertungsobjekt (z.B. Wirtschaftlichkeit einer Investition oder eines Bereiches) betrachtet werden und nicht als absolute Größe. Als Beispiele für Bewertungsgrößen können Einzahlungen und Auszahlungen, Aufwände und Erträge oder Kosten und Leistungen genannt werden.

Wirtschaftlichkeit definiert sich demnach als Gegenüberstellung des wertmäßigen Outputs (Ertrag) zum wertmäßigen Input (Aufwand).¹

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}} = \frac{\text{Zielerfüllung}}{\text{Miteinsatz}}$$

¹ Vgl. Pfeffer, Matthias: Bewertung von Wertströmen. Wiesbaden: Springer, 2014, S.17-19.

2.1.2 Existenzgründung

Das deutsche Bundesministerium für Wirtschaft und Energie definiert Existenzgründung folgendermaßen:

„Eine gewerbliche oder freiberufliche Tätigkeit in Form einer Neugründung, Übernahme oder tätigen Beteiligung gilt als Existenzgründung.“²

Die Realisierung einer beruflichen Selbstständigkeit als Unternehmer wird als Existenzgründung bezeichnet. Bei Gründung eines großen Unternehmens, spricht man von Unternehmensgründung. Die Beweggründe für eine Selbstständigkeit sind so umfangreich und individuell verschieden, dass hier nur ein paar gerne aufgeführte Hauptargumente genannt werden. Diese reichen von der Umsetzung neuer Ideen über Unabhängigkeit und Selbstbestimmung bis zu dem Wunsch nach beruflicher Freiheit.³

Allein in Österreich wurden im Jahr 2012, 34.600 Unternehmen gegründet. Die dominierende Rechtsform war das Einzelunternehmen mit mehr als 75%, dahinter folgte die GmbH mit knapp 11%. Im Jahr 2012 standen 105 Neugründungen am Tag lediglich 25 Insolvenzen gegenüber.⁴

² Existenzgründerportal des BMWi

URL: <<http://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lexikon/index.php?l=e#existenzgruendung>>
Zuletzt abgerufen am 17.02.2014.

³ Vgl. Gründerszene

URL: <<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/existenzgruendung>>
Zuletzt abgerufen am 17.02.2014.

⁴ Vgl. Grünstäudl, Martin: Gründungswissen.at

URL: <<http://www.gruendungswissen.at/gruendungswissen/blog-post/2013/02/26/oesterreich-unternehmensgruendungen-2012/>>
Zuletzt abgerufen am 17.02.2014.

2.1.3 Tauchsport

Definiert man den Begriff des Tauchens, meint man damit das Eindringen eines Körpers in eine Flüssigkeit. In Abgrenzung zum Begriff des Schwimmens, befindet sich beim Tauchen der gesamte Körper unter Wasser.⁵ Wird der Körper mittels einer Tauchausrüstung unter Wasser stabilisiert und es erfolgt eine Luftzufuhr durch einen Atemregler über eine Pressluftflasche, spricht man vom Gerätetauchen.

Das Umfeld des Sporttauchens schließt Hersteller von Tauchausrüstungen, Tauchsportfachhändler, Tauchinstruktoren, Ausbildungsorganisationen, Tauchbasen, Tauchguides, Tauchboote, Tauchclubs, Verlage und brevetierte, also ausgebildete und zertifizierte, Taucher ein. Berufstauchen, wissenschaftliches Tauchen und technisches Tauchen werden nicht zu der Gruppe des Sporttauchens gerechnet.⁶

Nachfolgend wird hier der Begriff des Sidemount-Tauchens erklärt, da er im weiteren Verlauf dieser Arbeit Verwendung findet.

Sidemount-Tauchen:

Unter Sidemount-Tauchen versteht man eine Jacket-Flaschen Kombination bei der die Flaschen nicht wie üblich auf dem Rücken (Backmount) getragen werden, sondern an der Seite des Tauchers mittels spezieller Flaschenbegurtung schweben.⁷

⁵ Vgl. Tauchbasis.de
URL:< <http://www.tauchbasis.de/tauchen/>>
Zuletzt abgerufen am 17.02.2014.

⁶ Vgl. Graver, Dennis K.: Die moderne Tauchschule: Theorie und Praxis des Sporttauchens. München: BLV, 1995, S.13.

⁷ Vgl. Dehne, Nico: Spezialkurs: Sidemount Recreational: Ausbildungsbuch für Sporttaucher zum Sidemounttauchen. Berlin: epubli, 2012, S.7.

Gegenüber dem herkömmlichen Tragen der Pressluftflaschen am Rücken hat die seitliche Befestigung eine Reihe von Vorteilen:⁸

- Die seitliche Befestigung der Flasche hat eine horizontale Lage des Körpers im Wasser zur Folge. Ein stromlinienförmigeres Profil bedeutet weniger Wasserwiderstand, dies bedeutet wiederum weniger Luftverbrauch
- Die Ausrüstungskonfiguration kann individuell angepasst werden, was zu einem hohen Maß an Komfort führt
- Die seitliche Trageweise der Flaschen ist besonders rückenschonend, da die Flaschen erst im Wasser angelegt werden. Außerdem ist der Ein- und Ausstieg ins Wasser, besonders vom Boot aus, erheblich erleichtert
- Ein besonders wichtiger Vorteil ist das Luft-Management. Sämtliche Ventile liegen im Sichtbereich und man hat auch Zugang zur Ersten Stufe des Lungenautomaten. So kann auf alle Situationen schnell und effizient reagiert werden

Sidemount-Tauchen entstammt ursprünglich dem technischen Tauchen, da es vorwiegend von Höhlen- bzw. Wracktauchern eingesetzt wurde. Seit 2010 haben die Tauchausbildungsorganisationen festgestellt, dass Sidemount-Tauchen für alle Formen des Sporttauchens geeignet ist und es viele Vorteile gegenüber dem konventionellen System bietet. 2012 wurden die ersten Kursmaterialien vorgestellt und die ersten Ausbilder geschult. Mittlerweile erfreut sich Sidemount-Tauchen immer größerer Beliebtheit und die Anzahl der Taucher, welche die neue Trageweise für sich entdecken, steigt zunehmend.⁹

⁸ Vgl. Sidemount-Tauchen.com
URL: < <http://www.sidemount-tauchen.com/was-ist-sidemount-tauchen/> >
Zuletzt abgerufen am 17.02.2014.

⁹ Vgl. Sidemount-Tauchen.com
URL: < <http://www.sidemount-tauchen.com/was-ist-sidemount-tauchen/> >
Zuletzt abgerufen am 17.02.2014.



Abb. 1: Sidemount-Tauchen

(Quelle: http://www.sidemount-forum.com/gallery/image.php?album_id=6&image_id=16 ;
zuletzt aufgerufen am 22.04.2013)



Abb. 2: Backmount-Tauchen

(umgewandelt in Schwarz/Weiß; Quelle: <http://www.taucher.de/wp-content/uploads/2013/04/taucher-656x349.jpg> ; zuletzt aufgerufen am 22.04.2013)

2.2 Aufbau eines Businessplans

Ein Businessplan, oder Geschäftsplan, stellt ein schriftliches Dokument dar, welches die Realisierungsstrategie der Unternehmensziele mit sämtlichen wesentlichen Voraussetzungen, Planungen und Maßnahmen in einem Zeithorizont von üblicherweise drei bis fünf Jahren darstellt. Ebenso dient er als Entscheidungsgrundlage für das Management, potentielle Geschäftspartner und Gesellschafter. Es werden darin alle erfolgsrelevanten Bereiche analysiert und die daraus folgenden Ergebnisse in eine schriftliche Form gebracht.

Durch einen Businessplan sollen die Erfolgsaussichten einer unternehmerischen Initiative ständig aufs Neue überprüft werden um Risiken zu vermeiden bzw. zu minimieren.¹⁰

Der Businessplan ist einer der wichtigsten Schritte zur Existenzgründung. Er unterstützt den Gründer Schwerpunkte zu setzen bzw. seine Ziele zu konkretisieren, außerdem dient er als Controllinginstrument um die Planungswerte mit den tatsächlich erzielten Ergebnissen zu vergleichen.

Ein verständlicher und glaubwürdiger Plan dient als Grundlage für eine Kreditwürdigkeitsprüfung und um Investoren und Banken von der Geschäftsidee zu überzeugen, um an für das Start-up benötigte Kapital zu gelangen. Er zeigt auf, wie viel Kapital wofür, warum und für wie lange benötigt wird.¹¹

Mithilfe des Businessplans sollen Stärken des zukünftigen Unternehmens betont, aber auch Schwächen bzw. Herausforderungen, durch eine langfristige Sichtweise bzgl. des Unternehmens und seiner Umwelt, aufgezeigt werden.

Durch einen systematischen Aufbau bei der Erstellung des Businessplans, können etwaige Fehler bereits auf dem Papier erkannt werden.¹²

¹⁰ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.13.

¹¹ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.526f.

¹² Vgl. ebenda.

Für Existenzgründer besteht der Vorteil in der Erstellung eines Businessplans darin, sich intensiv mit dem geplanten Unternehmen auseinander zu setzen, die wichtigsten Teilaspekte zu betrachten und auf Fragen während eines Kreditgesprächs glaubwürdig regieren zu können. Im Wesentlichen ist der Kapitalgeber davon zu überzeugen, dass eine Geschäftsidee existiert, die das Potential hat das aufgenommene Kapital zu tilgen und der Existenzgründer die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, dieses Potential auch effizient zu nutzen.¹³

Ein erfolgreicher Businessplan übermittelt die wichtigsten Chancen und Wachstumspotentiale in einem realistischen Rahmen. Eine deutliche Darstellung der kurz- und langfristigen Ziele, eine sorgfältige Beschreibung wie diese Ziele unter realistischen Rahmenbedingungen zu erreichen sind, und eine Beschreibung wie die Realisierung des Businessplans die Erwartungen der Investoren und Kapitalgeber erfüllt, zeichnen einen erfolgreichen Businessplan nach Schwetje aus.¹⁴

Je nach Geschäftsidee unterscheidet sich der Umfang und die Detailtiefe, der betrachteten Aspekte, eines Businessplans. Für die meisten Gründungsvorhaben ist ein Umfang von 30-40 Seiten ausreichend. Bei kleineren Gründungsvorhaben, ohne notwendige Kreditfinanzierung, können auch 15 Seiten ausreichen. Vom Aufbau her, sollte sich ein Businessplan hinsichtlich den formalen und inhaltlichen Aspekten durch Klarheit und eine strukturierte Gliederung auszeichnen. Die Texte sind für Laien verständlich und sachlich zu formulieren.¹⁵

¹³ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.526ff.

¹⁴ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.1.

¹⁵ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.194.

Da es keine standardisierte Vorlage für einen Businessplan gibt, der für jeden Zweck und jedes Unternehmen geeignet ist, unterscheidet sich der Aufbau in der Praxis. Grob gegliedert werden folgende Inhalte dargestellt:¹⁶

- Die Ziele des Unternehmens
- Eine Beschreibung der Produkte bzw. der Dienstleistungen
- Die Marktsituation bzw. die Absatzmöglichkeiten
- Eine Erläuterung zur Vermögenslage, zum Kapitalbedarf und zum Einsatz der Ressourcen
- Eine Strategie zur Durchsetzung der Ziele in einer Konkurrenzsituation

Es empfiehlt sich eine Gliederung der Abschnitte nach Nagl:¹⁷

1. Executive Summary
2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
3. Zielmarkt
4. Ziele und Strategie
5. Leistungs- und Produktportfolio
6. Marketing und Vertrieb
7. Management, Personal und Organisation
8. Chancen und Risiken
9. Finanzplanung
- Anhang

Der Businessplan setzt sich so aus einem qualitativen Teil (Punkt 2 bis 8) und einem quantitativen Teil, der Finanzplanung (Punkt 9) zusammen, wie Abb. 3 verdeutlicht:

¹⁶ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.530.

¹⁷ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.17.

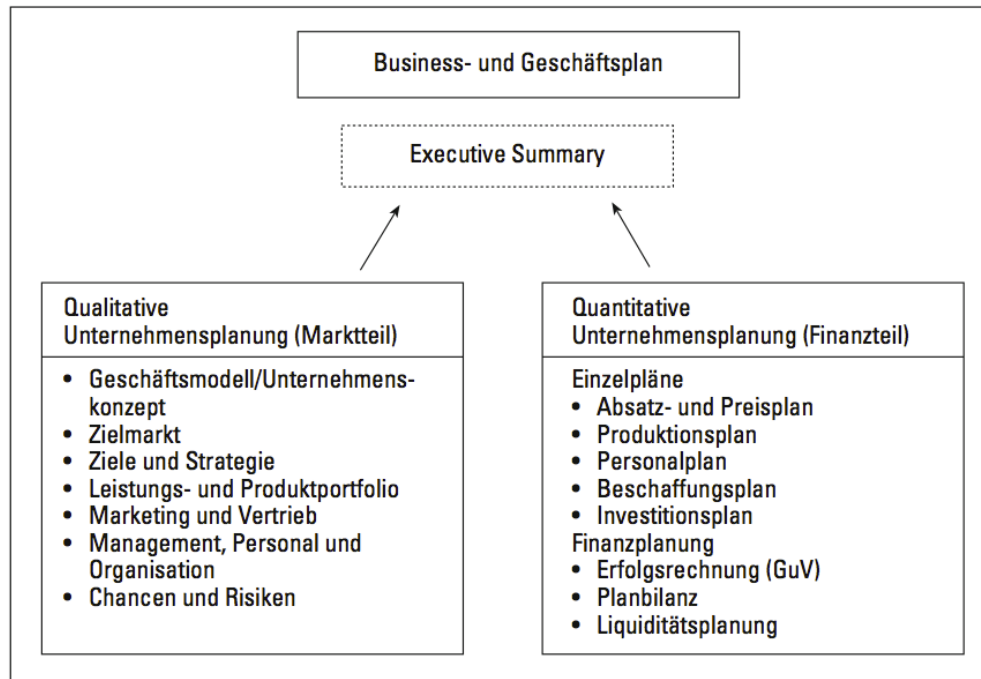


Abb. 3: Aufbau eines Businessplans

(Quelle: Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.18)

Nachfolgend werden die einzelnen Abschnitte in Aufbau und Inhalt erläutert.

2.2.1 Executive Summary

In der Executive Summary, welche auch Management Zusammenfassung genannt wird, erfolgt eine Darstellung des Businessplans in Kurzform. Es werden sämtliche wichtige Aussagen des Businessplans komprimiert dargelegt um so das Interesse des Lesers zu wecken. Für gewöhnlich verbringen Entscheidungsträger zukünftiger Kapitalgeber nicht mehr als fünf Minuten mit dem Lesen der Kurzdarstellung der Idee, somit kommt der Executive Summary eine bedeutende Aufgabe des gesamten Geschäftsplans zu: Sie ist das Aushängeschild des künftigen Unternehmens und soll zum Weiterlesen des Geschäftsplans motivieren.¹⁸

¹⁸ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.199.

Die Executive Summary stellt keine Inhaltsangabe oder Einleitung zum Businessplan dar und sollte erst am Ende des gesamten Plans verfasst werden. Es ist darauf zu achten, keine Unstimmigkeiten mit dem Hauptteil des Businessplans aufzuweisen und eine für den Laien verständliche und überzeugende Formulierung zu verwenden¹⁹.

Üblicherweise umfasst die Zusammenfassung maximal ein bis zwei Seiten auf denen die Geschäftsidee, sowie folgende Punkte aufgezeigt sind:²⁰

- Kernziele und Strategien des Unternehmens
- Marktbetrachtung mit Wachstumspotentialanalyse
- Kundennutzenbetrachtung gegenüber dem Wettbewerb und einer Wettbewerbsanalyse
- Produkte und Dienstleistungen
- Alleinstellungsmerkmale
- Überblick über den Gründer und das Gründerteam mit ihren Erfahrungen und Qualifikationen
- Umsatz- und Gewinnprognose
- Kapitalbedarfsplanung

2.2.2 Geschäftsmodell

Durch das Geschäftsmodell wird die Geschäftsidee und die Mittel und Wege veranschaulicht, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werden soll. Ein Geschäftsmodell umfasst die Leistungserstellungsprozesse, die Wertschöpfungskette, sowie die Verbindung zu allen relevanten Beteiligten.²¹

¹⁹ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.23ff.

²⁰ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.199.

²¹ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.21.

Es muss von Anfang an die Überlegung angestellt werden, wer dazu bereit ist, für die jeweilige Geschäftsidee einen Gegenwert (Preis) zu zahlen. Hierbei ist zu prüfen, was für ein Produkt, oder welche Leistung, die Geschäftsidee begründet und welcher Umsatzbeitrag mit dem Produkt, bzw. mit der Leistung erzielt werden kann.²²

Laut Nagl ist ein Geschäftsmodell nur dann erfolgsträchtig, wenn es einen eindeutigen Kundennutzen in einem ausreichend großen Markt, bei einer entsprechenden Profitabilität bietet. Für den langfristigen Erfolg, benötigt ein Unternehmen eine richtungsweisende Vision, welche das Unternehmensziel in der Langzeitperspektive definiert. Diese Vision definiert den Kundennutzen, sowie die Identität und Positionierung des Unternehmens.²³

Zur Definition des Geschäftsmodells sollte man sich mit den Fragestellungen nach dem Zweck und dem Vorteil und Nutzen des Geschäfts auseinander setzen. Außerdem ist es von Bedeutung zu definieren, welche Produkte hergestellt werden, wie der Kunde angesprochen wird und wie man sich von den Wettbewerbern abhebt.²⁴

2.2.3 Zielmarkt

Um einen aussagekräftigen Businessplan erstellen zu können, benötigt man eine aussagekräftige und detaillierte Analyse des Zielmarktes. Eine fehlerhafte, bzw. unausgereifte Branchen- und Marktanalyse führt bei bestehenden Unternehmen zu Fehlinvestitionen oder ungenutzten Marktpotentialen. Ungenügende Marktkenntnisse führen bei Existenzgründungen häufig zum Scheitern. Es gilt zunächst die aktuelle Marktsituation darzustellen, das betrifft sowohl die Gesamtheit des

²² Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.34f.

²³ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.21.

²⁴ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.35.

Marktes, als auch das entsprechende Marktsegment, um das Marktpotential aufzuzeigen.²⁵

Um ein Verständnis für die Marktgrößen zu entwickeln, folgen kurz die wichtigsten Begriffserklärungen.

Das Marktpotential kennzeichnet die mögliche Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Es gibt somit an, wie viel Einheiten eines Produktes auf einem Markt, bei Käufern mit dem erforderlichen Einkommen und entsprechendem Kaufbedürfnis, abgesetzt werden können.²⁶

Das Absatzpotential kennzeichnet den Anteil am Marktpotential, welches ein Unternehmen zu erreichen vermutet.²⁷

Als Marktvolumen wird die realisierte oder prognostizierte Absatzmenge einer Güter- oder Dienstleistungsart pro Periode in einem abgegrenzten Markt bezeichnet.²⁸

Die Summe der getätigten Umsätze bzw. abgesetzten Mengen pro Periode in einem bestimmten Markt bezeichnet man als Absatzvolumen.²⁹

Der Marktanteil eines Unternehmens gibt den prozentualen Anteil des in Mengen- oder Werteinheiten gemessenen Marktabsatzes am gesamten Marktvolumen an. Der Marktanteil zeigt also, wie stark die Position eines Unternehmens im Vergleich zu einem anderen Unternehmen auf einem bestimmten Markt ist.³⁰

²⁵ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.23.

²⁶ Vgl. Weis, Hans Christian: Marketing – 16. Aufl. Herne: Kiehl, 2012, S. 87.

²⁷ Vgl. ebenda, S.88.

²⁸ Vgl. ebenda, S.89.

²⁹ Vgl. ebenda, S.90.

³⁰ Vgl. Weis, Hans Christian: Marketing – 16. Aufl. Herne: Kiehl, 2012, S.90.

$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{Unternehmensumsatz oder } - \text{absatz} * 100}{\text{Marktvolumen}} \%$$

Die Informationen, die benötigt werden um den relevanten Markt zu bestimmen, können über externe Marktforschung oder internen Recherchen gewonnen werden. Für Konsummärkte werden die notwendigen Daten durch Marktforschungsinstitute erhoben, jedoch empfiehlt es sich auch auf internen und externen Informationsquellen, wie Kostenrechnung, Kundenstatistik oder Veröffentlichungen und statistische Daten, zurückzugreifen.³¹

Zur Bestimmung des relevanten Marktpotentials und Marktvolumens, sind die Informationen der Marktforschung häufig noch durch nachvollziehbare Annahmen und Schätzungen zu ergänzen, die sich auf nachprüfbare Zahlen stützen sollten. Ebenso sind die zahlenmäßigen Angaben über den Markt Grundlage für die Finanzplanung.³²

Wettbewerbsbetrachtung:

Um die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens zu entwickeln und um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu analysieren, ist es wichtig sich fortlaufend mit den Stärken und Schwächen der Wettbewerber auseinanderzusetzen. Das Ziel dieser Analyse ist es, das Wesentliche über die Stärken und Schwächen der Mitbewerber zu erfahren, indem Informationen gesammelt und bewertet werden. Zunächst sind alle relevanten Wettbewerber zu ermitteln.³³ Hierzu müssen Gedanken zu den direkten, indirekten und potentiellen Wettbewerbern angestellt werden.³⁴

³¹ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.72.

³² Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.24.

³³ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.25f.

³⁴ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.203.

Direkte Wettbewerber stehen mit dem Unternehmen in konkretem Wettbewerb. Es werden die gleichen Waren bzw. Dienstleistungen in vergleichbarer Qualität angeboten.

Potentielle Wettbewerber sind Unternehmen, die neu in den Markt eindringen.

Indirekte Wettbewerber bieten Substitutionsprodukte und können dadurch den Verkauf der eigenen Produkte gefährden.

Bei der Wettbewerbsanalyse ist es nach Pott hilfreich, die direkten Konkurrenten zu definieren, welche Produkte sie wie, wo und zu welchem Preis anbieten, welchen Marktanteil sie haben und welche Vorteile man selbst gegenüber dem Wettbewerb hat.³⁵

Ein Instrument um die Attraktivität eines Marktes und die Kräfte des Wettbewerbs einer ganzen Branche aufzuzeigen ist das Fünf Kräfte Modell (Branchenstrukturanalyse) von Porter:

³⁵ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.203.

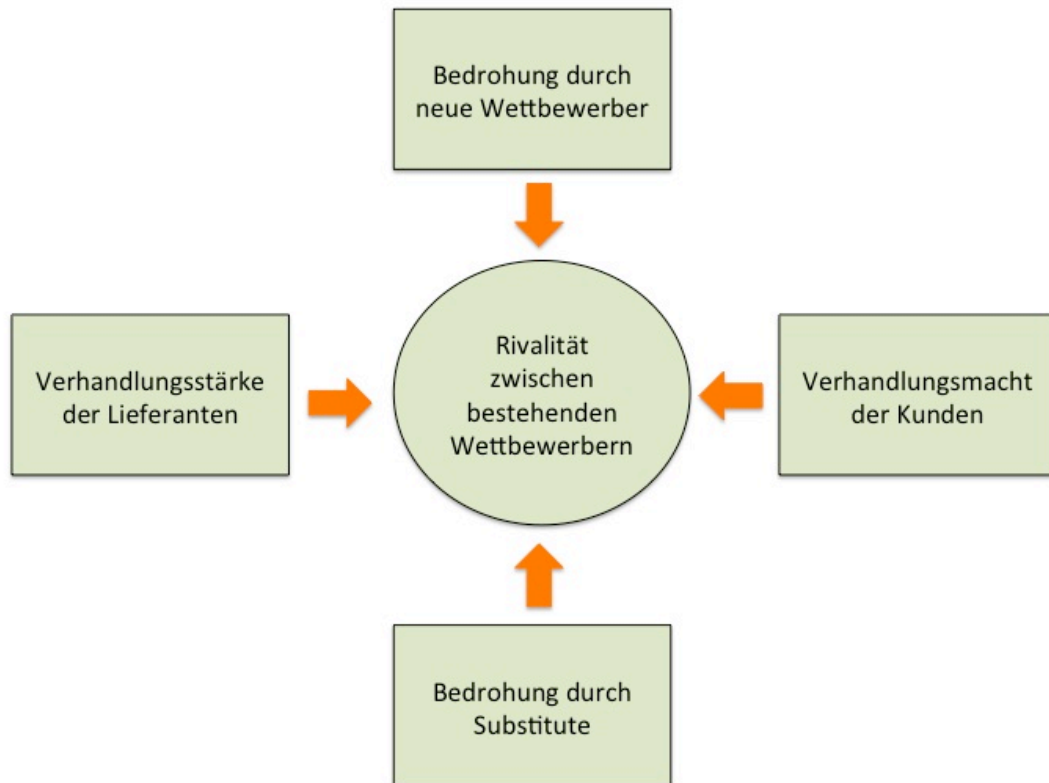


Abb. 4: Branchenstrukturmodell

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Michael E. Porter; Quelle: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1> ; zuletzt aufgerufen am 25.02.2014)

Mit Hilfe der Branchenstrukturanalyse wird die Wettbewerbsintensität eines Marktes anhand von fünf Wettbewerbskräften gemessen und liefert ein Indiz auf die Branchenattraktivität. Die Anbieter müssen sich mit folgenden Fragen auseinander setzen:³⁶

- Wie ist der Wettbewerb zwischen den bereits vorhandenen Unternehmen zu charakterisieren?
- Welche Markteintrittsbarrieren existieren?
- Wird der Markt durch Substitute beeinflusst?
- Wie stellen sich Struktur und Verhalten der Abnehmer dar?

³⁶ Vgl. Runia, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Olaf: Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. – 3.Aufl. München: Oldenbourg, 2011, S.53.

- Wie sind die Lieferanten aufgestellt?

Im Rahmen der Zielmarktanalyse erweist sich eine SWOT-Analyse als hilfreich:

Eine SWOT-Analyse stellt ein Instrument zur Situationsanalyse und zur Strategiefindung dar. In ihr wird die Stärken-Schwächen Analyse, sowie die Chancen-Risiken Analyse vereint.³⁷

SWOT bedeutet:

- Strength (Stärken)
- Weaknesses (Schwächen)
- Opportunities (Chancen)
- Threats (Risiken)

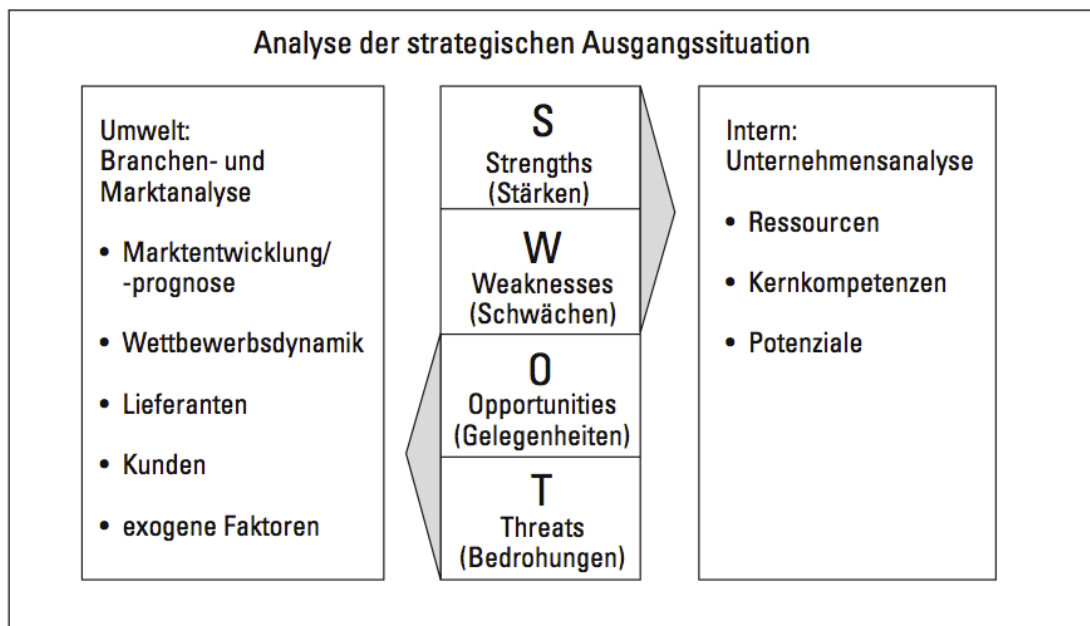


Abb. 5: Untersuchungsfelder der SWOT-Analyse

(Quelle: Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.31)

³⁷ Vgl. Klempien, Dana: Controlling-Portal.de
 URL: <<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>>
 Zuletzt abgerufen am 25.02.2014.

Die SWOT-Analyse bietet hier für den Gründer ein Instrument, um sich gezielt mit den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des zukünftigen Unternehmens auseinander zu setzen. Es gilt objektiv zu analysieren, in welchen Bereichen Defizite vorherrschen, bzw. wo die Stärken und Kernkompetenzen liegen. Die SWOT-Analyse gliedert sich in eine interne und eine externe Analyse. Zu Beginn wird die interne Analyse durchgeführt um Stärken und Schwächen darzulegen.³⁸

Als Beispiel für Unternehmensstärken können ein innovatives Produkt, qualifizierte Mitarbeiter, der Standort oder niedrige Fixkosten genannt werden.³⁹

Als Beispiele für Unternehmensschwächen können genannt werden:⁴⁰

- Geringe Kapitalausstattung
- Abhängigkeit von Lieferanten
- Kein eigener Vertrieb

Es folgt die externe Analyse zur Ermittlung der Chancen und Risiken. Die externen Faktoren sind vom Unternehmen nicht beeinflussbar, es gilt die strategischen Möglichkeiten der Konkurrenz richtig einzuschätzen, um auf veränderte externe Bedingungen optimal reagieren zu können.⁴¹

Für die Ermittlung der Chancen können Fragestellungen nach ungenutzten Potentialen, Trends oder offenen Möglichkeiten herangezogen werden.⁴²

³⁸ Vgl. Für Gründer.de
URL: <<http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/swot-analyse/>>
Zuletzt abgerufen am 25.02.2014.

³⁹ Vgl. ebenda.

⁴⁰ Vgl. ebenda.

⁴¹ Vgl. 4Managers.de
URL: <<http://www.4managers.de/management/themen/swot-analyse/>>
Zuletzt abgerufen am 25.02.2014.

⁴² Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.30.

Gleichzeitig kann man Risiken identifizieren, indem man Schwierigkeiten hinsichtlich der gesamtwirtschaftlichen Situation betrachtet oder die Wettbewerber analysiert.

Im Anschluss können die externen Faktoren den Stärken und Schwächen gegenübergestellt werden, daraus ergeben sich die Chancen und Risiken für das Unternehmen. Ziel ist es, eine neutrale Einschätzung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens aufzuzeigen, einerseits für den Gründer selbst, andererseits für mögliche Kapitalgeber.⁴³

Das Ergebnis ist eine Matrix in der die Stärken und Schwächen des Unternehmens den Chancen und Risiken des Marktes gegenübergestellt werden.⁴⁴ (siehe Abb.6)

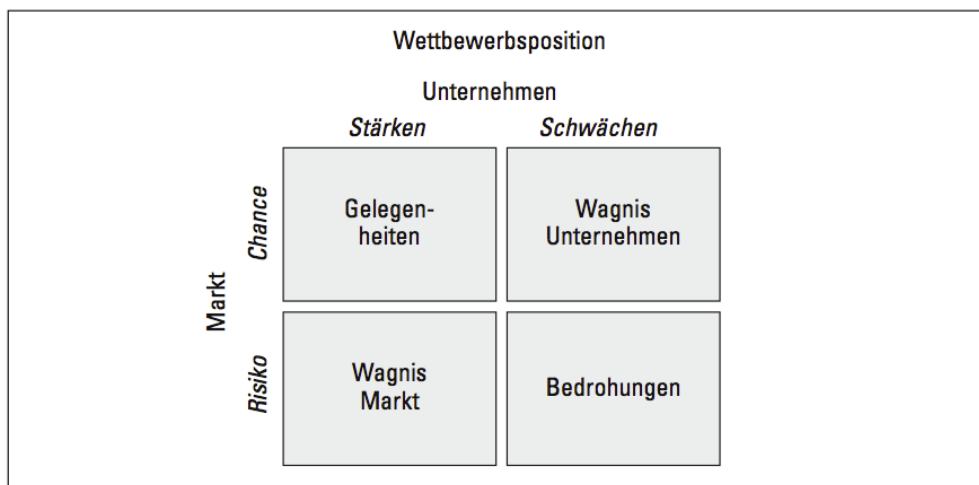


Abb. 6: SWOT-Analyse

(Quelle: Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.31)

⁴³ Vgl. Für Gründer.de

URL: <<http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/swot-analyse/>>

Zuletzt abgerufen am 25.02.2014.

⁴⁴ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.31.

2.2.4 Ziele und Strategien

Die langfristigen Ziele des Unternehmens lassen sich am besten mit der Vision beschreiben. Es wird die Frage beantwortet, was man innerhalb der nächsten zehn bis zwanzig Jahren erreichen möchte. Außerdem kann eine gute Unternehmensvision eine emotionale Bindung, und damit auch ein starkes Engagement, der Mitarbeiter zum Unternehmen herstellen.⁴⁵

Ein gutes Beispiel für eine Unternehmensvision lieferte Microsoft 1975. Bill Gates formulierte seine Vision, dass auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause ein Computer stehen sollte.⁴⁶

Die Unternehmensmission richtet sich nicht an die Mitarbeiter, sondern an die Kunden. Die Mission stellt den wesentlichen Zweck oder den Auftrag des Unternehmens dar, wohingegen die Vision den idealen Zustand in der Zukunft beschreibt.⁴⁷

Die Unternehmensstrategie beschreibt, auf welchem Weg die Ziele erreicht werden sollen. Hierbei sollte zunächst der spezielle Kundennutzen bestimmt werden.

Um den Kundennutzen zu definieren hilft die Fragestellung: Welchen Nutzen, bzw. welchen Vorteil bringt mein Produkt oder meine Dienstleistung dem Kunden? Ein Kundennutzen kann in folgenden Bereichen geschaffen werden:⁴⁸

- Preis: Das eigene Produkt ist günstiger als bei der Konkurrenz

⁴⁵ Vgl. Für-Gründer.de

URL:< <http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/ziele/>>
Zuletzt aufgerufen am 27.02.2014.

⁴⁶ Vgl. Microsoft

URL:< <https://www.microsoft.com/de-ch/microsoft-schweiz/unternehmen/mscorp.aspx>>
Zuletzt aufgerufen am 27.02.2014.

⁴⁷ Vgl. Business-wissen.de

URL:< <http://www.business-wissen.de/handbuch/vision-und-mission/woraus-sich-vision-und-mission-im-unternehmen-ergeben/>>
Zuletzt aufgerufen am 27.02.2014.

⁴⁸ Vgl. Für-Gründer.de

URL:<<http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/unternehmensstrategie/kundennutzen/>>
Zuletzt aufgerufen am 28.02.2014.

- Qualität: Das eigene Produkt weist eine höhere Qualität gegenüber Konkurrenzprodukten auf
- Service: Der Kundennutzen wird durch spezielles Service und spezielle Beratung erzeugt

Um sich deutlich von der Konkurrenz abzuheben sollte man als Unternehmer darüber nachdenken, ob man einen besonderen Kundennutzen, auch Alleinstellungsmerkmal oder Unique Selling Point (USP) genannt, schaffen kann. Näheres hierzu wird in Kapitel 2.2.5 behandelt.

Ebenso ist eine Strategie des Wettbewerbs nötig. Hierzu kann man grundsätzlich drei erfolgsversprechende Strategietypen unterscheiden:⁴⁹

Strategie der umfassenden Kostenführerschaft: Bei dieser Strategie ist das Ziel der kostengünstigste Anbieter innerhalb einer Branche zu sein, bzw. niedrigere Kosten im Vergleich zur Konkurrenz zu verursachen. Dies ist meist nur möglich, wenn Rohstoffe günstig beschafft werden können und in großen Stückzahlen produziert wird. Ein großer Marktanteil ist meist wesentlich für diesen Strategietyp.

Strategie der Differenzierung: Hier wird versucht die eigenen Leistungen so zu gestalten, dass man sich vom Wettbewerb abhebt. Durch die Einzigartigkeit der Produkte oder Dienstleistungen können auch höhere Preise verlangt werden.

Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie): Diese Strategie erreicht den Unternehmenserfolg, indem eine Konzentration auf eine begrenzte Zahl von Abnehmern und/oder Leistungen stattfindet. Dadurch wird aber unter Umständen auf den maximalen Umsatz und Marktanteil verzichtet. Eine Marktnische liegt vor, wenn ein bestimmter Teilmarkt durch die am Markt befindlichen Produkte und Leistungen nicht ausgeschöpft wird. Bei dieser Strategie gilt zu beachten, dass in der bearbeiteten Nische genügend Kaufkraft vorhanden ist. Die Strategie zur Konzentration auf Schwerpunkte kann sowohl mit der Strategie der

⁴⁹ Vgl. Weis, Hans Christian: Marketing – 16. Aufl. Herne: Kiehl, 2012, S.153.

Differenzierung, als auch mit der Strategie der Kostenführerschaft bearbeitet werden.⁵⁰

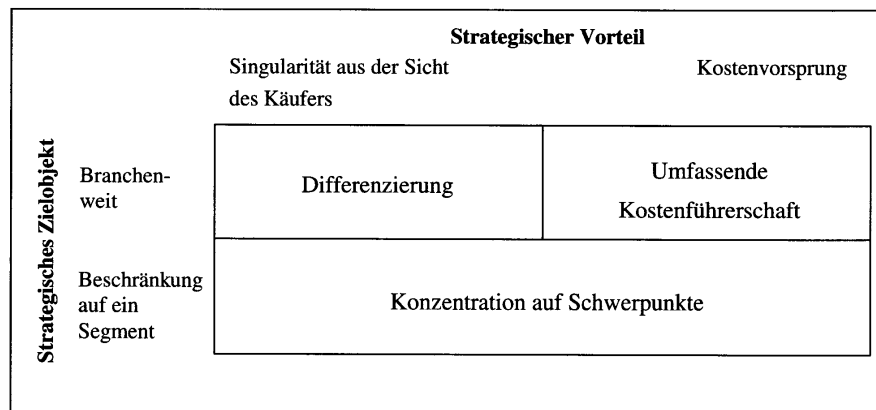


Abb. 7: Wettbewerbsmatrix

(Quelle: Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.83)

Für den Markterfolg ist es, nach Porter, entscheidend sich für eine Strategie zu entscheiden, um nicht „zwischen den Stühlen“ zu landen, wie Abb.8 zeigt:

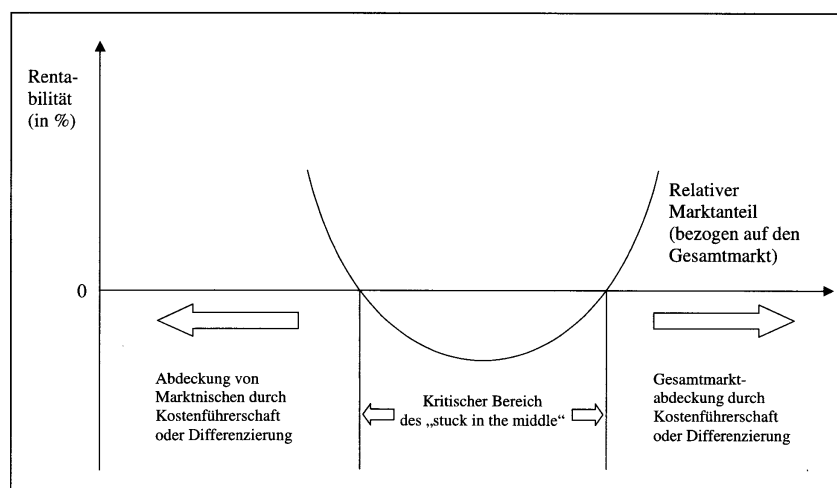


Abb. 8: Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil

(Quelle: Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.82)

⁵⁰ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.35f.

Um Kunden einen Grund für einen Anbieterwechsel zu geben spielen Wettbewerbsvorteile eine entscheidende Rolle. In bestehenden Märkten empfiehlt es sich daher, entweder mit einem deutlichen Leistungsvorteil oder einem deutlichen Preisvorteil anzugreifen.⁵¹

2.2.5 Leistungs- und Produktportfolio

In diesem Kapitel des Businessplans, werden die Leistungen und Produkte des Geschäftsmodells dargestellt. Es ist wichtig aufzuzeigen, wie sich das gewählte Produktportfolio von den Angeboten der Konkurrenz abhebt. Der Umfang und die Beschreibung der Leistungen und Produkte ist im Businessplan möglichst einfach, und für Laien verständlich, aufzuzeigen.⁵²

Es ist wichtig, das Produktportfolio möglichst exakt auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen. Hierfür ist die Beschreibung der herausragenden Produkteigenschaften eines speziellen Serviceangebots oder der besonderen Qualität wichtig, also die Beschreibung eines Alleinstellungsmerkmals.⁵³ Bei der Produkt- und Leistungsauswahl sollte die Frage geklärt werden, ob der Unternehmer eher das eigene Produkt, oder das eines Wettbewerbers kaufen würde und welche Gründe dafür verantwortlich sind.⁵⁴

Als Alleinstellungsmerkmal bezeichnet man diejenigen Merkmale und Eigenschaften von Produkten und Leistungen, die sich von vergleichbaren Produkten und

⁵¹ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.36.

⁵² Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.40.

⁵³ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.64.

⁵⁴ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.200.

Leistungen der Wettbewerber abheben und dafür sorgen, dass das eigene Produkt besonders und einzigartig für die Kunden ist.⁵⁵

Es bietet sich an, die zukünftigen Produkt- und Leistungsfelder in einem Portfolio darzustellen. Als Beispiel hierfür ist nachfolgend ein Marktwachstums - Marktanteilsportfolio, auch 4 Felder Matrix genannt, der Boston Consulting Group dargestellt.

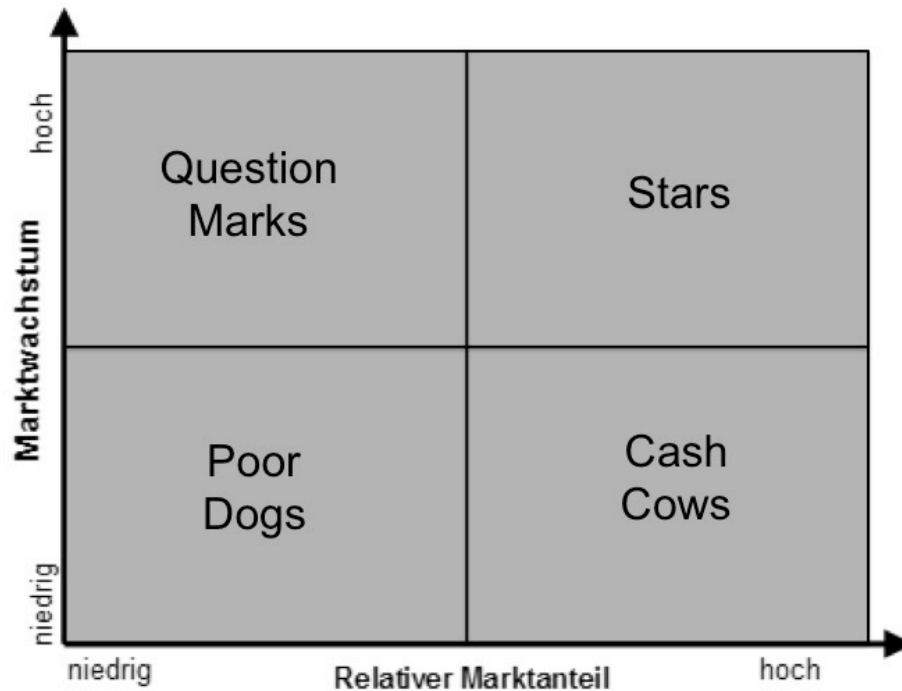


Abb. 9: Marktwachstums- Marktanteilmatrix

(Quelle: http://www.verdi-bub.de/service/wirtschafts_abc/archiv/portfolioanalyse/ ; zuletzt abgerufen am 01.03.2014)

In dieser Matrix werden die strategischen Geschäftsfelder anhand der Merkmale „Marktwachstum“ und „Marktanteil“ eingeteilt. Die Matrix umfasst vier Quadranten, die sich folgendermaßen unterscheiden:⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.64.

⁵⁶ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.84.

Question Marks: Strategische Geschäftseinheiten mit niedrigem Marktanteil auf wachsenden Märkten. Für den Eintritt in den Wachstumsmarkt sind meist hohe Investitionen erforderlich. Das Unternehmen muss prüfen, ob es das Geld weiter investieren möchte, oder lieber den Markt verlässt.

Stars: Strategische Geschäftseinheiten mit hohem Wachstum und hohen Marktanteilen. Es sind meist hohe Investitionen erforderlich um mit dem Wachstum Schritt zu halten.

Cash Cows: Strategische Geschäftseinheiten mit niedrigem Marktwachstum und hohem Marktanteil. Sie erwirtschaften einen hohen Cashflow, deshalb sollte hier möglichst abgeschöpft werden und Investitionen in anderen Geschäftsfeldern getätigt werden.

Poor Dogs: Strategische Geschäftseinheiten mit niedrigem Marktwachstum und niedrigem Marktanteil. Diese Geschäftsfelder haben wenig Aussicht auf Erfolg und sind meist nicht rentabel.

2.2.6 Marketing und Vertrieb

In diesem Kapitel geht es um die überzeugende Darstellung der Strategie für den Markteintritt, das Absatzkonzept und die geplanten Maßnahmen zur Absatzförderung. Die Grundlage bilden die Daten aus der Markt- und Konkurrenzanalyse. Zuerst müssen die Marketingziele bestimmt werden, danach können die Wettbewerbs- und Marketingstrategien festgelegt werden. Im Anschluss werden mithilfe des richtigen Marketing Mixes die einzelnen, zur Strategie passenden, Aktivitäten geplant.⁵⁷

Die Marketingziele sollten möglichst konkret formuliert werden, quantifizierbar, realistisch und terminiert sein. Die Marketingstrategie legt die Route fest, wann

⁵⁷ Vgl. Netzwerk Nordbayern: Handbuch zur Businessplan-Erstellung. – 8.Aufl.
URL: <<http://www.netzwerk-nordbayern.de/fileadmin/templates/pdf/businessplan-handbuch.pdf>>
Zuletzt abgerufen am 05.03.2014.

und wie die konkreten Marketingmaßnahmen eingesetzt werden. Sie beschreibt die Markt- und Vertriebsziele der nächsten Jahre und legt die Höhe der Werbe- und Marketingausgaben fest.⁵⁸ Als Erstes muss der Markteintritt geplant werden. Da jeder Markt über Eintrittsbarrieren verfügt, müssen diese erst erkannt und mittels entsprechender Strategie überwunden werden.

Um das gesetzte Marketingziel zu erreichen, bedient man sich der optimalen Kombination von marketingpolitischen Instrumenten, des sogenannten Marketing-Mix. Es hat sich hier die Einteilung in vier Bereiche durchgesetzt, die „4 P’s“.⁵⁹

- Product (Produkt- und Leistungspolitik)
- Price (Preis- und Konditionenpolitik)
- Placement (Distributionspolitik)
- Promotion (Kommunikationspolitik)

Produkt und Leistungspolitik:

Die Produkt- und Leistungspolitik beschäftigt sich mit der Suche, Entwicklung und Gestaltung von Produkten, die von einem Unternehmen am Markt angeboten werden.⁶⁰ Ziel ist die Markterweiterung, bzw. der Erhalt von Marktanteilen sowie die Befriedigung der Kundenbedürfnisse⁶¹. Wie in Abb.10 zu sehen, ist die Lebenserwartung von Produkten begrenzt. Es ist deshalb bereits vor Ende der Marktfähigkeit darauf zu achten ein Ersatzprodukt zu entwickeln, bzw. für den Markt bereitzustellen.

⁵⁸ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.83.

⁵⁹ Vgl. Weis, Hans Christian: Marketing – 16. Aufl. Herne: Kiehl, 2012, S.94f.

⁶⁰ Vgl. ebenda, S.266.

⁶¹ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. – 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.89.

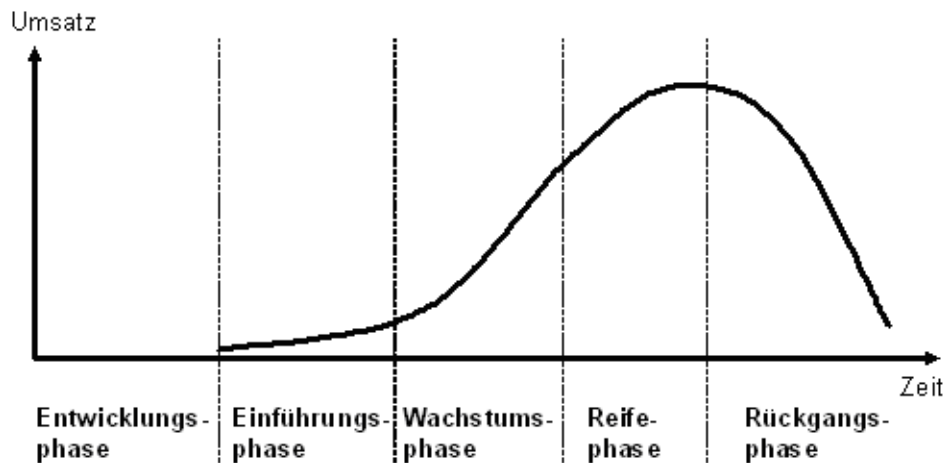


Abb. 10: Produktlebenszyklus

(Quelle: http://www.cciim.ch/fileadmin/Bilder/Glossar/10_Produktlebenszyklus.gif; zuletzt aufgerufen am 07.03.2014)

Die Produkt- und Leistungspolitik beinhaltet sowohl die Entscheidung über Produktbreite und Produkttiefe, Innovationen, Produktdifferenzierung, Produktveränderung, Produktelimination, als auch über Verpackung, Serviceleistungen und Qualität.

Preispolitik:

Ziel der Preispolitik ist das Aushandeln von Preisen und sonstigen Kauf- und Vertragsbedingungen. Sie umfasst nicht ausschließlich die Preishöhe, sondern auch Bedingungen wie Rabatte, Skonti sowie Zahlungs- und Lieferbedingungen.⁶²

Mittels der Gewährung von Preisnachlässen, sollen bestehende Kunden an das Unternehmen gebunden, und neue Kunden gewonnen, werden. Die Festlegung der Zahlungsbedingungen ist entscheidend für die Liquidität des Unternehmens.⁶³

⁶² Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. – 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2012, S.165.

⁶³ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.53.

Die Preiskalkulation kann grundsätzlich auf Grundlage der Kosten zuzüglich eines Gewinnaufschlags erfolgen, andererseits können die Preise anhand der Markttraggfähigkeit und somit ohne explizite Berücksichtigung der Kosten festgelegt werden. Ebenso kann die Preisfestlegung anhand des branchenüblichen Durchschnittspreises, oder des Hauptwettbewerbers erfolgen.⁶⁴

Bei der Einführung eines neuen Produktes können verschiedene Preisstrategien angewendet werden. Nachfolgend sei kurz die Abschöpfungs- und Marktdurchdringungsstrategie erwähnt.

Die Abschöpfungsstrategie, auch Skimming Strategie genannt, zielt auf einen möglichst hohen Ertrag aus, indem das Produkt zu einem hohen Preis in den Markt eingeführt wird. Sobald die Anfangskäuferschicht „abgeschöpft“ ist, wird der Preis des Produkts gesenkt um neue Käuferschichten zu erreichen.⁶⁵

Die Marktdurchdringungsstrategie, auch Penetrationsstrategie genannt, zielt mit niedrigen Produktpreisen auf eine schnelle Durchdringung des Marktes aus um möglichst viele Kunden zu gewinnen. Dadurch soll auch mögliche Konkurrenz vor einem Markteintritt abgeschreckt werden.⁶⁶

Distributionspolitik:

Die Distributions- oder Vertriebspolitik definiert Maßnahmen, um die Produkte oder Dienstleistungen zum Kunden zu bringen. Dieser Abschnitt des Marketings beschäftigt sich mit der Wahl des Vertriebsweges sowie den damit verbundenen Kosten.⁶⁷ Die Distributionspolitik beschäftigt sich sowohl mit der Gestaltung der

⁶⁴ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.93.

⁶⁵ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.53.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S.54.

⁶⁷ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.205.

Absatzwege sowie mit der Gestaltung der logistischen Systeme. Die Überlegungen zur Logistik beinhalten, das richtige Produkt, zur richtigen Zeit, an den richtigen Ort, in entsprechender Qualität und zu minimalen Kosten auszuliefern.⁶⁸ Der Unternehmer muss sich bzgl. der Absatzwege zwischen direktem und indirektem Vertrieb entscheiden.

Beim direkten Vertrieb gelangt das Produkt über eigene Vertriebsorgane direkt an den Kunden. Der direkte Vertrieb eignet sich meist für technisch komplexere Produkte, da durch die Kundennähe eine ständige Kommunikation stattfindet und auf Wünsche und Anregungen seitens des Kunden, schneller und einfacher reagiert werden kann.⁶⁹ Diese Vertriebsform bietet dem Unternehmen auch die Möglichkeit den Endpreis selbst zu gestalten, jedoch sind aufgrund des erhöhten Aufwands an Vertriebsmitarbeitern auch höhere Kosten verbunden.⁷⁰

Die Verteilung der Produkte bzw. Dienstleistungen, findet beim indirekten Vertrieb durch Groß- und Einzelhändler statt. Dies ermöglicht dem Unternehmen eine breite Massendistribution ohne große Investitionen. Jedoch findet die Kommunikation anstelle mit dem Kunden selbst, nur mit ausgewählten Vertretern der Geschäftspartner statt, außerdem hat das Unternehmen wenig Möglichkeiten auf das Absatzgeschehen einzuwirken.⁷¹

Kommunikationspolitik:

Entsprechend Bruhn beschäftigt sich die Kommunikationspolitik mit der Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden um das Unternehmen und seine Leistungen

⁶⁸ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.95.

⁶⁹ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.55.

⁷⁰ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.205.

⁷¹ Vgl. ebenda.

den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.⁷²

Ziel der Marketingkommunikation ist es, für die Kunden ein unverwechselbares Angebot zu formulieren, welches sich im Gedächtnis festsetzt. Den potenziellen Kunden soll der Nutzen des Produkts bzw. der Dienstleistung vor Augen geführt werden um dadurch eine entsprechende Kaufbereitschaft zu erzeugen.⁷³

Neben den klassischen Kommunikationsinstrumenten wie Werbung und Public Relations, finden auch Instrumente wie Verkaufsförderung, Dialogwerbung, Sponsoring, Events, Product Placement und natürlich auch das Internet Verwendung.⁷⁴

Eines der bekanntesten Modelle zur Werbewirkung stellt das AIDA-Schema dar. Hierbei wird unterstellt, dass die Abfolge der einzelnen Stufen hierarchisch erfolgt. Erst wenn eine niedrigere Stufe der Werbewirkung erreicht wurde, lässt sich die nächsthöhere Stufe erreichen.⁷⁵

Stufe 1: Attention (Aufmerksamkeit erzeugen)

Stufe 2: Interest (Interesse wecken)

Stufe 3: Desire (Kaufwunsch erzeugen)

Stufe 4: Action (Kaufimpuls auslösen)

Ein erfolgreicher Einsatz der Marketinginstrumente im Unternehmen kann zu Kundenzufriedenheit führen, was wiederum zu Kundenbindung führen kann.

⁷² Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. – 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2012, S.199.

⁷³ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.206.

⁷⁴ Vgl. Weis, Hans Christian: Marketing – 16. Aufl. Herne: Kiehl, 2012, S.493.

⁷⁵ Vgl. Bruhn, Manfred: Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. – 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2012, S.207.

2.2.7 Management, Personal und Organisation

Bevor der eigentliche Geschäftsbetrieb aufgenommen werden kann, ist die Rechtsform für das Unternehmen festzulegen. Die optimale Rechtsform für jedes Unternehmen gibt es nicht. Für jedes Unternehmen ist hier die Entscheidung eigens abzuwägen.⁷⁶

Der Abschnitt über Management und Personal soll einen detaillierten Eindruck über den Unternehmer und sein Team geben. Hier werden die Personen, ihre Lebensläufe, ihre Erfahrungen, ihr Werdegang, die zukünftigen Aufgabengebiete und die Motivationsfaktoren für die Unternehmensgründung dargestellt. Nur wenn die, für die geplante Unternehmensgründung, nötigen Fähigkeiten vorhanden sind, werden notwendige Finanzierungsmittel gewährt.

Der Abschnitt über die Unternehmensorganisation teilt sich die Bereiche Ablauf- und Aufbauorganisation.

Ablauforganisation:

Die Ablauforganisation beschreibt die zentralen Arbeitsabläufe entlang der Wertschöpfungskette. Hierbei geht es um die raum-zeitliche Darstellung, wie Produkte und Dienstleistungen erstellt, an den Markt herangetragen werden und wie die unternehmensweite Organisation der Arbeitsabläufe gesteuert und gemanagt wird.⁷⁷

Aufbauorganisation:

Unter Aufbauorganisation wird die Gliederung des Unternehmens in arbeitsteilige Einheiten und deren Koordination verstanden. Es werden die Aufgaben, Kompe-

⁷⁶ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.539.

⁷⁷ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.44.

tenzen und Verantwortlichkeiten festgelegt und visuell mit Hilfe eines Organigramms dargestellt.⁷⁸

2.2.8 Chancen und Risiken

Eine Voraussetzung für alle unternehmerischen Tätigkeiten ist Risikobereitschaft. Um Unsicherheiten und Risiken des zukünftigen Unternehmens aufzeigen zu können, und um Investoren oder Kreditgeber von der Geschäftsidee überzeugen zu können, muss den Risiken, ebenso wie den Chancen, im Businessplan ein besonderer Stellenwert zukommen. Da die Risiken bei Gesprächen mit Fremdkapitalgebern und Investoren häufig angesprochen werden, sollte hier eine objektive Einschätzung erfolgen.⁷⁹ Um das Vertrauen von Kapitalgebern zu gewinnen, sollten Risiken detailliert beschrieben und Chancen realistisch und nachvollziehbar betrachtet werden. Unrealistische Chancen erhöhen die Gefahr von Liquiditätsengpässen und können im Extremfall zu Insolvenz führen. Eine strukturierte Bearbeitung der Chancen und Risiken kann mit Hilfe einer SWOT-Analyse durchgeführt werden⁸⁰ (siehe Kapitel 2.2.3).

Die Praxis zeigt, dass sich immer mehr eine Betrachtung der Chancen und Risiken in Form einer Szenario Analyse durchsetzt. Hierbei sind folgende Szenarien gebräuchlich:⁸¹

- Der günstigste Fall (best case szenario): Die meisten Chancen und positiven Begleitzustände treten ein

⁷⁸ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.65.

⁷⁹ Vgl. Credite Suisse AG: Der Businessplan: Eine praxisorientierte Wegleitung. Zürich: Norderstedt, 2008, S.46.

⁸⁰ Vgl. Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S.222f.

⁸¹ Vgl. Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.68.

- Der wahrscheinliche Fall (most likely case szenario): Der Fall mit der höchsten Wahrscheinlichkeit tritt ein
- Der schlechteste Fall (worst case szenario): Die meisten Risiken und negativen Begleitumstände treten ein

Basis für alle Szenarien, ist der Fall, welcher am wahrscheinlichsten eintritt. Daraus abgeleitet werden die best case und worst case Szenarien aufgestellt.

2.2.9 Finanzplanung

Mithilfe einer umfassenden Finanzplanung zeigt der Unternehmer, dass er sich intensiv mit der Zukunft des Unternehmens auseinandergesetzt hat und erbringt den Beweis, dass die Geschäftsidee langfristig rentabel ist. In der Finanzplanung wird erläutert, wie die Unternehmensidee auf Basis der bisher getroffenen Angaben und Erarbeitung der Daten über die nächsten Jahre finanziert werden kann. Hierbei ist entscheidend, dass sämtliche Zahlen mit den Angaben in den vorherigen Kapiteln übereinstimmen und die Herkunft der Zahlenwerte nachvollziehbar ist.⁸² Üblicherweise wird die Finanzplanung für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren aufgestellt. Sollte für ein bestehendes Unternehmen geplant werden, bzw. wird ein Unternehmen übernommen, sind die historischen Werte der letzten ein bis zwei Jahre hilfreich.

Die gesamte Finanzplanung setzt sich aus den Hauptelementen Liquiditätsplanung, Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und Plan-Bilanz zusammen. Grundlage hierfür sind unter anderem die Detailpläne zur Umsatz- und Absatzplanung, Produktionsplanung, Personalkostenplanung, Investitionsplanung und Abschreibungsplanung.⁸³

⁸² Vgl. Singler, Axel: Businessplan. – 2.Aufl. München: Rudolf Haufe, 2008, S.83.

⁸³ Vgl. Netzwerk Nordbayern: Handbuch zur Businessplan-Erstellung. – 8.Aufl.
URL: <<http://www.netzwerk-nordbayern.de/fileadmin/templates/pdf/businessplan-handbuch.pdf>>
Zuletzt abgerufen am 20.03.2014.

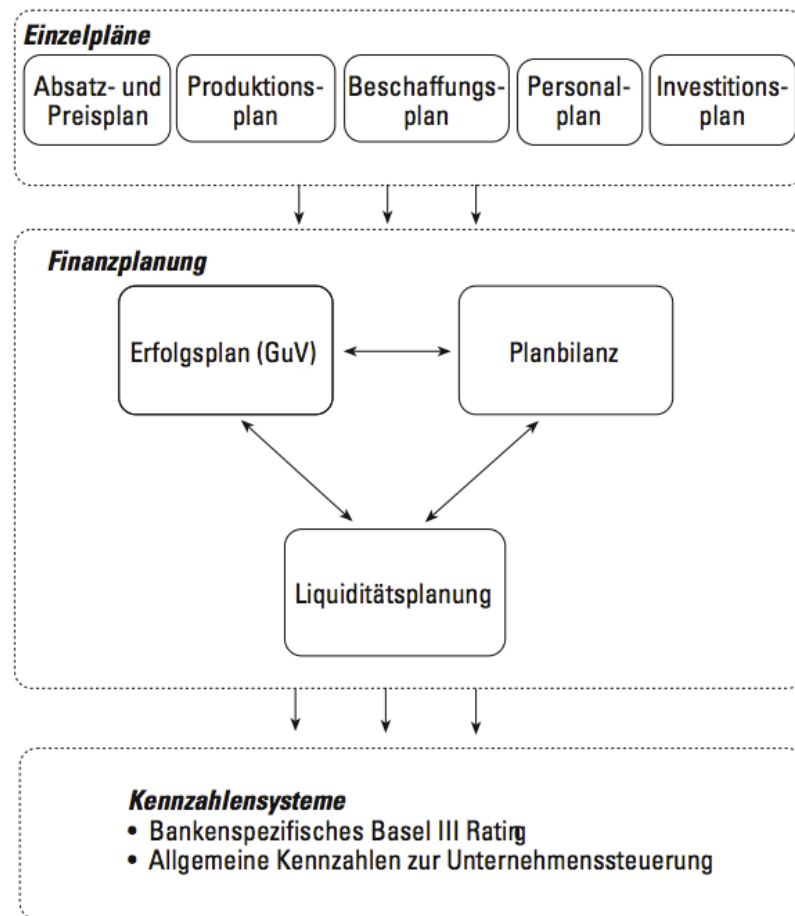


Abb. 11: Komponenten der quantitativen Unternehmensplanung

(Quelle: Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011, S.73)

Liquiditätsplanung:

Ziel der Liquiditätsplanung ist es, anhand sämtlicher Zahlungsvorgänge festzustellen, wie hoch die Über- oder Unterdeckung pro betrachtetem Zeitraum ist.⁸⁴ Hierzu fließen die ausgearbeiteten Zahlenwerte der Investitions-, Personal- und Umsatzplanung ein. Ebenso sind geplante Privatentnahmen zur Sicherung des Lebensunterhalts zu berücksichtigen.

⁸⁴ Vgl. Benzel, Wolfgang ; Wolz, Eduard: Businessplan für Existenzgründer. – 2.Aufl. Regensburg, Berlin: Walhalla, 2006, S.53.

In der Liquiditätsplanung werden alle Einzahlungen und Auszahlungen nach Höhe und Zeitpunkt erfasst und gegenübergestellt um eventuelle Liquiditätsengpässe erkennen zu können. Die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens muss jederzeit aufrechterhalten werden, da Illiquidität für ein Unternehmen einen Insolvenzgrund darstellt. Bei der Planung entdeckte Differenzen zwischen Einzahlungen und Auszahlungen müssen mit Hilfe von Finanzierungsmitteln ausgeglichen werden.⁸⁵

Bei der Aufstellung des Liquiditätsplans ist darauf zu achten, den tatsächlichen Zahlungseingang zu berücksichtigen, da sich nicht jeder Umsatz sofort zahlungswirksam niederschlägt. Hier ist auf die geplante Zahlungsvereinbarung mit Kunden und Lieferanten zu achten. Zwischen Bestellzeitpunkt und Lieferung einer Ware können mehrere Wochen liegen.⁸⁶

Gewinn- und Verlustrechnung:

Auch wenn man rechtlich nicht zur Aufstellung einer GuV verpflichtet ist, sollte in einem Businessplan eine Plan Gewinn- und Verlustrechnung durchgeführt werden.

Die Gewinn- und Verlustrechnung stellt das Ergebnis der unternehmerischen Tätigkeit durch saldieren von Erträgen und Aufwendungen innerhalb einer Periode dar.⁸⁷

Die Darstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt nach §231 UGB entweder nach dem Gesamtkostenverfahren oder dem Umsatzkostenverfahren. Nachfolgend ist die Gliederung nach dem Gesamtkostenverfahren abgebildet.

⁸⁵ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.564f.

⁸⁶ Vgl. ebenda, S.565.

⁸⁷ Vgl. Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006, S.120.

Gewinn- und Verlustrechnung	
	Umsatzerlöse
+/-	Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
+	andere aktivierte Eigenleistungen
+	sonstige betriebliche Erträge
=	Betriebsleistung
-	Materialaufwand
-	Personalaufwand
-	Abschreibungen
-	sonstige betriebliche Aufwendungen
=	Betriebsergebnis (EBIT)
+	Erträge aus Beteiligungen
+	Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens
+	sonstige Zinsen und ähnliche Erträge
+	Erträge aus dem Abgang von und der Zuschreibung zu Finanzanlagen und Wertpapieren des Umlaufvermögens
-	Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens
-	Zinsen und ähnliche Aufwendungen
=	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)
+	außerordentliche Erträge
-	außerordentliche Aufwendungen
+/-	außerordentliches Ergebnis
-	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
=	Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag
+/-	Zuweisung / Auflösung von Rücklagen
+/-	Gewinnvortrag / Verlustvortrag aus dem Vorjahr
=	Bilanzgewinn / Bilanzverlust

Abb. 12: Gewinn- und Verlustrechnung
(Eigene Darstellung nach §231 UGB)

Bilanz:

Mit Hilfe einer Bilanz wird das Vermögen und das Kapital eines Unternehmens an einem Stichtag gegenübergestellt. Die Vermögenseite (Aktiva) stellt die Gesamtheit aller im Betrieb eingesetzten Wirtschaftsgüter und Geldmittel (Mittelverwendung) dar. Die Kapitalseite (Passiva) stellt die Mittelherkunft in Form von Eigen-

und Fremdkapital dar. Beide Seiten der Bilanz sind Ausdruck für dieselbe Wertgesamtheit und dadurch immer gleich groß.⁸⁸

Die Bilanz zeigt potentiellen Kapitalgebern einen Überblick über die Vermögensentwicklung des Unternehmens. In Abb. 13 ist eine vereinfachte Bilanzgliederung nach §224 UGB dargestellt.

Aktiva	Passiva
A. Anlagevermögen I. Immaterielle Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlagen	A. Eigenkapital I. Nennkapital II. Kapitalrücklagen III. Gewinnrücklagen IV. Bilanzgewinn / Bilanzverlust
B. Umlaufvermögen I. Vorräte II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände III. Wertpapiere und Anteile IV. Kassenbestand, Scheck, Guthaben bei Kreditinstituten	B. Unversteuerte Rücklagen C. Rückstellungen D. Verbindlichkeiten I. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten II. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung III. Verbindlichkeiten gegenüber beteiligten Unternehmen IV. Sonstige Verbindlichkeiten
C. Rechnungsabgrenzungsposten	E. Rechnungsabgrenzungsposten

Abb. 13: Vereinfachte Bilanzgliederung
(Eigene Darstellung nach §224 UGB)

⁸⁸ Vgl. Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008, S.570.

2.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung anhand ausgewählter Aspekte eines Businessplans

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen zur Erstellung eines Businessplans wird in den nachfolgenden Kapiteln eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, zu einer angedachten Unternehmensgründung im Tauchsportsektor, angestellt.

Grundlage der Betrachtung ist die Idee zur Gründung eines Tauchsportfachhandels im Großraum Leoben. Anhand von ausgewählten Aspekten eines Businessplans, wird eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung mit Schwerpunkt Marktanalyse und Finanzplan durchgeführt, um darzustellen, ob eine Gründung lohnenswert erscheint.

Dieses Kapitel stellt keinen eigenständigen Businessplan dar, sondern dient als Basis einer Gründungsüberlegung.

Sämtliche erarbeitete Daten können danach in einen eigenständigen Businessplan übernommen werden.

2.3.1 Unternehmensziel

Das potentielle Unternehmen wird sich dem Handel von Tauchausrüstungsartikeln und Tauchsportzubehör widmen. Im Gegensatz zu Unternehmen von Mitbewerbern wird auch Tauchausrüstung für Sidemount Tauchen vertrieben. Das Unternehmen wird sich durch besondere Kundenleistungen, in Form von ausgezeichnete Beratung sowohl im Geschäftslokal als auch Online über den Webshop, Service und Wartung von Ausrüstungskomponenten und einer spezialisierten Produktauswahl auszeichnen. Neben dem Verkauf von Tauchausrüstung wird den Kunden auch ein Ausrüstungsverleih zur Verfügung stehen.

Ziel des Unternehmens ist es, der führende Tauchsportfachhändler der Obersteiermark zu werden, sowie eine etablierte Stellung unter allen Tauchsportfachhändlern der Steiermark einzunehmen. Bei positiver Auftragslage ist die Erweiterung

des Geschäftsmodells auf das Angebot von Tauchkursen und Tauchausflügen geplant.

2.3.2 Rechtsform

Ein jeder Existenz- oder Unternehmensgründer muss sich mit der Frage nach der idealen Rechtsform für sein Unternehmen befassen. Da die Wahl der Rechtsform eine strategische Entscheidung ist und es „die ideale“ Rechtsform nicht gibt, ist jeder Gründungsfall individuell zu betrachten.

Da die Gründung zunächst ohne Partner angedacht ist, kommen die Rechtsformen Einzelunternehmen oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) in Frage.

Hierzu wird ein Vergleich dieser beiden Rechtsformen in Bezug auf das geplante Unternehmen angestellt.

Einzelunternehmen:⁸⁹

Beim Einzelunternehmen ist der Inhaber eine einzige natürliche Person, die das Unternehmen auf eigenen Namen und eigene Rechnung betreibt. In Österreich ist das Einzelunternehmen die am häufigsten gegründete Rechtsform. Grundsätzlich entsteht ein Einzelunternehmen mit der Gewerbeanmeldung. Der Einzelunternehmer benötigt für die Ausübung einer gewerblichen Tätigkeit eine entsprechende Gewerbeberechtigung. Sollte der Einzelunternehmer jedoch nicht über den notwendigen Befähigungsnachweis verfügen, kann die Gründung dennoch erfolgen, indem ein gewerberechtlicher Geschäftsführer eingesetzt wird.

Ein Einzelunternehmer haftet unbeschränkt mit seinem gesamten Betriebs- und Privatvermögen.

Eine Eintragung ins Firmenbuch ist erst ab Erreichung der Rechnungslegungspflicht nötig. Hierbei liegt die Grenze bei einem Jahresumsatz von mehr als

⁸⁹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich;
URL: < <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsformen/Einzelunternehmen.html> >;
Zuletzt aufgerufen am 26.03.2014.

1.000.000,- € in einem Jahr, oder mehr als 700.000,- € in zwei aufeinander folgenden Jahren. Eine freiwillige Eintragung, jedoch ohne Bilanzierungspflicht, ist jederzeit möglich.

Eine Zusammenfassung der wesentlichsten Eigenschaften eines Einzelunternehmens ist in Tabelle 1 dargestellt.

	Einzelunternehmen
Steuerrecht	Einkommensteuerpflicht des Inhabers
Gewerberecht	Inhaber muss Gewerbeberechtigung besitzen
Sozialversicherung	Pflichtversichert nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz
Anwendungsfälle	Keine Beschränkung auf bestimmte Arten von Gewerben
Haftung	Inhaber haftet voll (auch mit Privatvermögen)
Firmenbuch	Eintragung zwingend ab 400.000,- € Jahresumsatz, davor freiwillige Eintragung
Firmenname	Namens-, Sach-, Fantasiefirma möglich; Rechtsformzusatz "eingetragene(r) Unternehmer(in)" oder "e.U."
Vorteile	kein vorgeschriebenes Mindestkapital niedrige Gründungskosten
Nachteile	Kapitalaufbringung, alleiniges Risiko unbeschränkte Haftung

Tabelle 1: Einzelunternehmen

(eigene Darstellung in Anlehnung an: Businessguide der WKO, Ausgabe 2013/2014, S.84f)

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH):⁹⁰

Eine GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, deren Stammkapital in Geschäftsanteile mit Stammeinlagen zerteilt ist. Die GmbH ist eine juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit, welche Rechte erwerben als auch Verbindlichkeiten eingehen kann. Das Stammkapital wird durch die Gesellschafter aufgebracht und muss zumindest 35.000,- € betragen. Entsprechend dem Gründungsprivileg vom 01.03.2014, können bei Neugründungen im Gesellschaftsvertrag die gründungsprivilegierten Stammeinlagen auf 10.000,- € beschränkt werden, wobei hiervon die

⁹⁰ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich;
URL: < [https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerbe-recht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsformen/Gesellschaft_mit_beschraenkter_Haftung_\(GmbH\).html](https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerbe-recht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsformen/Gesellschaft_mit_beschraenkter_Haftung_(GmbH).html) >;
Zuletzt abgerufen am 26.03.2014.

Hälfte in bar einzuzahlen ist. Dieses Privileg besteht maximal für 10 Jahre ab Firmenbucheintragung. Entsprechend dieses Privilegs reduziert sich auch die Mindest KöSt von 1.750,- € auf 500,- €.

Zur Gründung wird ein notariell beglaubigter Gesellschaftsvertrag aufgesetzt bzw. eine Erklärung über die Errichtung der Gesellschaft bei Ein-Personen Gesellschaften. Es werden der oder die Geschäftsführer, welche die Gesellschaft nach außen vertreten, genannt und die GmbH ins Firmenbuch eingetragen.

Im Gegensatz zum Einzelunternehmen haftet die Gesellschaft nur mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Die Geschäftsführer haften nur bei Verletzung der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes persönlich.

Eine GmbH unterliegt den handelsrechtlichen Rechnungslegungsvorschriften und muss daher einen Jahresabschluss aufstellen, welcher auch im Firmenbuch einzureichen ist.

Eine Zusammenfassung der wesentlichsten Eigenschaften einer GmbH ist in Tabelle 2 dargestellt.

	GmbH
Steuerrecht	Körperschaftsteuerpflicht (25%) der GmbH; bei Ausschüttung Kapitalertragsteuer (25%) Mindestkörperschaftsteuer: 5% des Stammkapitals
Gewerberecht	GmbH ist Gewerberechtsträger; der handelsrechtliche Geschäftsführer hat die Voraussetzungen zu erfüllen
Sozialversicherung	Bei einer Beteiligung <25% ist geschäftsführender Gesellschafter nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz, ansonsten nach dem Gewerblichen Sozialversicherungsgesetz pflichtversichert
Anwendungsfälle	GmbH kann zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck errichtet werden
Haftung	GmbH haftet mit dem Stammkapital (mind. 35.000,- €)
Firmenbuch	Eintragung ist zwingend; GmbH entsteht erst mit der Eintragung ins Firmenbuch
Firmenname	Namens-, Sach-, Fantasiefirma möglich; Rechtsformzusatz "Gesellschaft mbH", "GesmbH" oder "GmbH"
Vorteile	Steuerbelastung für thesaurierte Gewinne mit 25% begrenzt Gehälter und sonstige Vergütungen für Leistungen der Gesellschafter sind Betriebsausgabe Leichtere Kapitalbeschaffung möglich
Nachteile	relativ hohe Gründungskosten Mindestkörperschaftsteuer ist auch bei Verlusten zu entrichten Einreichung des Jahresabschlusses und Veröffentlichung notwendig

Tabelle 2: GmbH

(eigene Darstellung in Anlehnung an: Businessguide der WKO, Ausgabe 2013/2014, S.84f)

Die Kosten einer Unternehmensgründung sind von der Rechtsform abhängig. In Tabelle 3 sind die Gründungskosten eines Einzelunternehmens und einer GmbH gegenübergestellt. Gemäß Neugründungs-Förderungsgesetz entfallen für Neugründer die mit * markierten Kosten.

	Einzelunternehmen	GmbH
Gewerbeanmeldung		
Eingabegebühr	€ 47,30 *	€ 47,30 *
Gebühr für den Gewerberegisterauszug	€ 7,20 *	€ 7,20 *
Beilagen (pro Bogen z.B. Zeugnisse, Arbeitszeugnisse...)	€ 3,90 * Gebühr + € 2,10 * Verwaltungsabgabe	€ 3,90 * Gebühr + € 2,10 * Verwaltungsabgabe
Anzeige eines gewerberechtlichen Geschäftsführers	€ 14,30 *	€ 14,30 *
Firmenbucheintragung		
Eintragung ab einem Jahresnettoumsatz über 700.000,- € verpflichtend davor freiwillig	ca. € 70,00 *	ab € 400,- *
Vertragserrichtung		
Vertragserrichtung Notar	-	ca. € 2.000,-
Gesellschaftsteuer		
Gesellschaftsteuer (1% des einbezahlten Stammkapitals)	-	mind € 50,- *

mit * gekennzeichnete Gebühren entfallen für Neugründer gemäß Neugründungs- Förderungsgesetz (NEUFÖG)

Tabelle 3: Gründungskosten Einzelunternehmen – GmbH

(eigene Darstellung in Anlehnung an: Gründerservice der Wirtschaftskammer Österreich; URL: <https://www.gruenderservice.at/Content.Node/gruenden/Kapitalbedarf/Gruendungskosten.html> ; zuletzt aufgerufen am 26.03.2014)

Das Unternehmen soll als eingetragenes Einzelunternehmen gegründet werden. Die anfänglichen Mehrkosten sowie die Pflichten einer umfangreicheren Buchführung können so vermieden werden. Die Rechtsform eines Einzelunternehmens bietet auch die Möglichkeiten zur Expansion in zusätzliche Geschäftsfelder, wie das Angebot von Tauchreisen / Tauchausflügen und der Anstellung von Mitarbeitern.

2.3.3 Produkt- und Leistungsportfolio

Das Leistungsangebot erstreckt sich auf den Handel mit Tauchausrüstungskomponenten, den Verleih von Komplettausrüstung und Ausrüstungskomponenten, sowie die Wartung und den Service von Ausrüstungskomponenten.

Der Ausrüstungsmarkt bietet aufgrund einer Vielzahl von Herstellern eine enorme Produktvielfalt. Bei der Produktauswahl wird für das betrachtete Unternehmen eine spezialisierte Auswahl an Marken und Modellen getroffen, um das Produktsortiment optimal zu gestalten und die Kundenwünsche bestmöglich zu erfüllen.

Um das Produktsortiment auf einen Teilbereich des technischen Tauchens zu erweitern, werden auch Ausrüstungsgegenstände für Nitrox- und Sidemount-Tauchen angeboten.

Die Auswahlentscheidung für die einzelnen Hersteller stützen Umfragen im Tauchsportbereich zwischen 2007 und 2012⁹¹, wobei hierfür die detaillierte Auswertung der Leserbefragung des Tauchsportmagazins „Unterwasserwelt“ von 2007⁹² als Basis herangezogen wird.

Nachfolgende Tabelle zeigt das geplante Produktportfolio:

⁹¹ Vgl. Unterwasserwelt.de; URL:< <http://www.underwasserwelt.de/html/voting.html>>; zuletzt abgerufen am 27.03.2014.

⁹² siehe Anhang.

ABC Ausrüstung Maske Schnorchel Schnorchelflossen Geräteflossen Füßlinge Komplettsets	Atemregler 1. Stufe 2. Stufe Octopus Finimeter Komplettsets
Jacket ADV Wing Sidemount	Tauchcomputer Luftintegriert Nicht-Luftintegriert
Tauchanzug Shorty 3mm Lang 5mm Lang 7mm Lang Trockentauchanzug	Lampen
	UW-Fotoausrüstung
	Zubehör
	Flaschen

Tabelle 4: Produktportfolio
(eigene Darstellung)

Der Marktanteil für Sidemount-Ausrüstung beträgt ca. 10%⁹³ des Gesamtanteils für Sporttauchausrüstung, und das geplante Unternehmen wird steiermarkweit der einzige Fachhändler mit Sidemountausrüstung im Angebot sein.

Neben dem zu vertreibenden Produktsortiment wird ein eigener Bereich mit Leihhausrüstungsgegenständen eingerichtet. Die Entlehndauer wird individuell mit dem jeweiligen Kunden festgelegt.

Als spezieller Kundenservice wird bei gekauften Atemreglern einmal jährlich eine kostenlose Revision in den ersten drei Jahren ab Kauf durchgeführt.

Die Preisbildung wird sich an der Konkurrenz orientieren, jedoch wird keine Niedrigpreisstrategie verfolgt. Der Kundennutzen wird in Form von ausgezeichneter Beratung und Service sowie spezialisiertem Produktangebot geboten.

⁹³ Vgl. Unterwasserwelt.de;
URL:< <http://www.unterwasserwelt.de/html/voting.html>>;
Zuletzt abgerufen am 27.03.2014.

2.3.4 Markt

2.3.4.1 Marktanalyse

Österreich ist ein touristisch stark frequentiertes Land, sei es aufgrund der Bergwelt mit den dadurch verbundenen Wandermöglichkeiten oder den vielen Seen mit den dadurch verbundenen Möglichkeiten zum Wassersport. Trotzdem sind in Österreich für den Einzelhandel im Tauchsportbereich keine Zahlen zur Marktanalyse verfügbar. Aus diesem Grund werden vorhandene Zahlen und Statistiken aus Deutschland für Österreich herangezogen um eine möglichst realistische Abschätzung des Marktes zu erreichen.

Grundlage für die Marktanalyse dient der Forschungsbericht⁹⁴ des Tauchsport-Industrieverbands im Bundesverband Wassersportwirtschaft e.V.

Das Marktpotential für Österreich lässt sich aus der Statistik einer Befragung der Bundesrepublik Deutschland zur Anzahl der Personen, die in ihrer Freizeit Tauchen, ableiten (siehe Abb. 14).

⁹⁴ Vgl. Mell, Wolf-Dieter: FVSF-Forschungsbericht Nr.3: Tauchen in Zukunft. 2010.

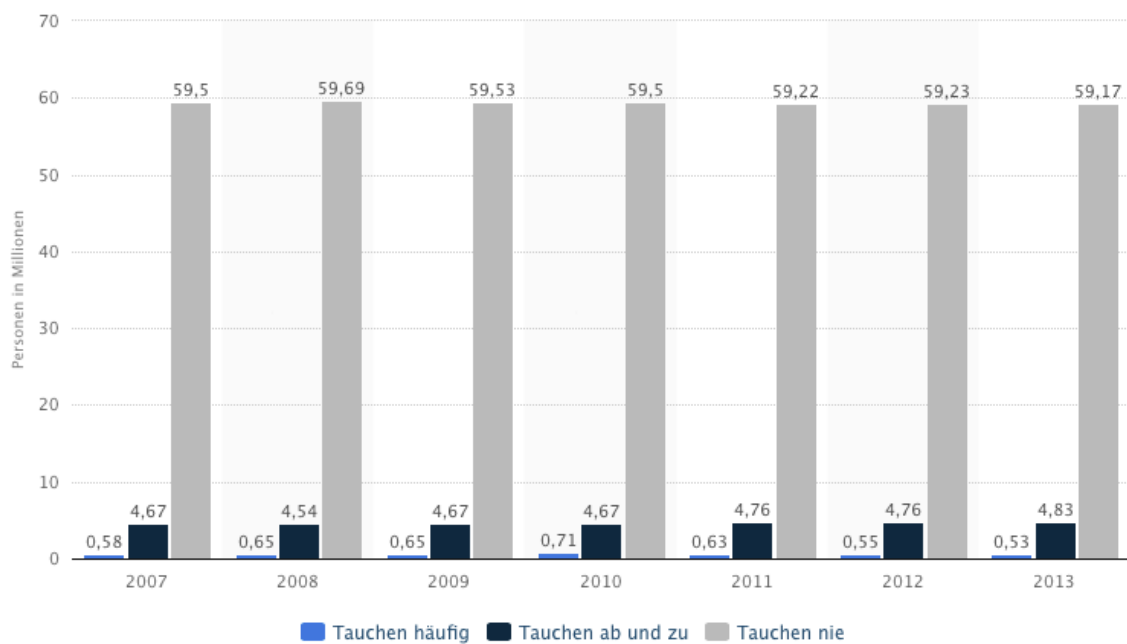


Abb. 14: Anzahl der Personen in Deutschland, die in der Freizeit Tauchen gehen, nach Häufigkeit von 2007 bis 2013 (in Millionen)

(Quelle: Statista; URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171152/umfrage/haeufigkeit-von-tauchen-in-der-freizeit/>; zuletzt abgerufen am 31.03.2014)

Berücksichtigt wurden Personen ab 14 Jahren, dadurch ergibt sich für Deutschland eine Einwohnerzahl von 64,543 Mio im Jahr 2013.

Hieraus ergibt sich folgender Prozentsatz:

Personen die häufig tauchen: 0,82%

Personen die ab und zu tauchen: 7,48%

Für Österreich ergibt sich daraus ein Marktpotential von ca. 605.319 Tauchern.

Zur Bestimmung des Marktvolumens wurden die Auswertungen des FVSF-Forschungsbericht Nr.3⁹⁵ herangezogen und für Österreich folgende Daten bestimmt:

⁹⁵ Vgl. Mell, Wolf-Dieter: FVSF-Forschungsbericht Nr.3: Tauchen in Zukunft. 2010.

Ausgehend von der Einwohnerzahl ergibt sich ein Anteil von 0,24% an Intensivtauchern und ein Anteil von 0,28% an Gelegenheitstauchern.

Als Intensivtaucher werden Personen betrachtet, deren Ausbildungsstand fortgeschritten oder höher ist, die mehr als 30 Tauchgänge pro Jahr absolvieren und die über eine eigene Tauchausrüstung verfügen.

Als Gelegenheitstaucher werden Personen betrachtet, deren Ausbildungsstand Einsteiger oder Fortgeschritten ist, die ca. 10-15 Tauchgänge pro Jahr absolvieren und über keine oder eine Teilausrüstung verfügen. Rund 50% der zukünftigen Gelegenheitstaucher sind ab ca. 3 Jahren nach der Erstausbildung für den Fachhandel nicht mehr sichtbar. Die restlichen 50% bleiben auch längerfristig in Kontakt mit dem Fachhandel und tätigen regelmäßig Umsätze.

Nicht betrachtet werden Seltentaucher, die zwar über eine Tauchausbildung verfügen, aber keine nennenswerten Ausgaben im Tauchfachhandel tätigen.

Beim jährlichen Zugang von neu ausgebildeten Tauchern beläuft sich der Anteil an Gelegenheitstauchern in der Höhe von 0,03% und der Anteil von Intensivtauchern in der Höhe von 0,02%.

Gelegenheitstaucher investieren im Durchschnitt rund 230€ in ihre Teilausrüstung, Intensivtaucher investieren rund 2.750€ in ihre Komplettausrüstung.

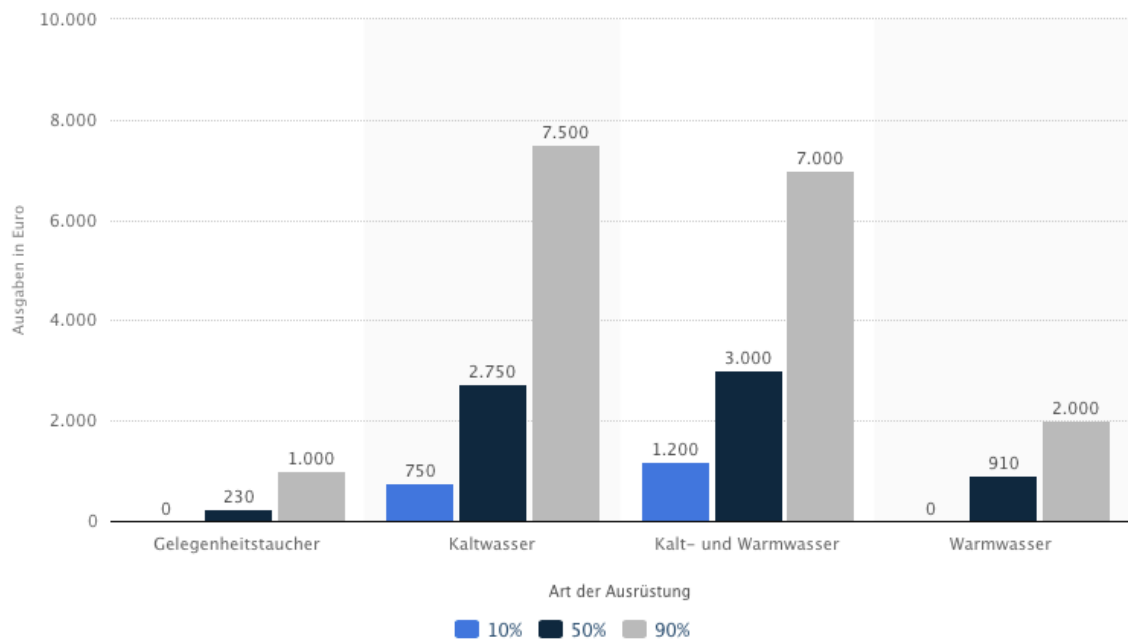


Abb. 15: Ausgaben für die derzeitige Tauchausrüstung nach Art und Wert (in Euro)

(Quelle: Statista; URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/168145/umfrage/ausgaben-fuer-tauchausruestung-nach-art-und-wert/>; zuletzt abgerufen am 31.03.2014)

Die laufenden Kosten pro Jahr für Wartung und Reparatur der Ausrüstungsgegenstände betragen für Gelegenheitsstaucher im Schnitt 100€, für Intensivtaucher 280€.

In den nachfolgenden Tabellen ist das Marktvolumen für Österreich, die Steiermark und den Bezirk Leoben und Bruck-Mürzzuschlag dargestellt.

ÖSTERREICH

	Gelegenheitsstaucher	Intensivtaucher	Summen
Anzahl	23.814	20.412	44.226
aktive Anzahl (50%)	11.907		
Neuzugang pro Jahr	2.551	1.701	4.252
Einmalausgaben bei Einstieg / Taucher (€)	230	2.750	
laufende Ausgaben pro Jahr / Taucher (€)	100	280	
Volumen bei Einstieg / Jahr (€)	586.730	4.677.750	5.264.480
Volumen laufend pro Jahr (€)	1.190.700	5.715.360	6.906.060
Summe (€)	1.777.430	10.393.110	12.170.540

Tabelle 5: Marktvolumen Österreich
(eigene Darstellung)

STEIERMARK

	Gelegenheitstaucher	Intensivtaucher	Summen
Anzahl	3.391	2.906	6.297
aktive Anzahl (50%)	1.696		
Neuzugang pro Jahr	363	242	605
Einmalausgaben bei Einstieg / Taucher (€)	230	2.750	
laufende Ausgaben pro Jahr / Taucher (€)	100	280	
Volumen bei Einstieg / Jahr (€)	83.490	665.500	748.990
Volumen laufend pro Jahr (€)	169.600	813.680	983.280
Summe (€)	253.090	1.479.180	1.732.270

Tabelle 6: Marktvolumen Steiermark
(eigene Darstellung)

BEZIRK LEOBEN u. BRUCK-MÜRZZUSCHLAG

	Gelegenheitstaucher	Intensivtaucher	Summen
Anzahl	457	392	849
aktive Anzahl (50%)	229		
Neuzugang pro Jahr	49	32	81
Einmalausgaben bei Einstieg / Taucher (€)	230	2.750	
laufende Ausgaben pro Jahr / Taucher (€)	100	280	
Volumen bei Einstieg / Jahr (€)	11.270	88.000	99.270
Volumen laufend pro Jahr (€)	22.900	109.760	132.660
Summe (€)	34.170	197.760	231.930

Tabelle 7: Marktvolumen Bezirk Leoben u. Bruck-Mürzzuschlag
(eigene Darstellung)

Das geschätzte Marktvolumen für Leihhausrüstung im Bezirk Leoben und Bruck-Mürzzuschlag ist in Tabelle 8 dargestellt. Betrachtet wurde nur der Anteil an Gelegenheitstauchern der langfristig für den Markt verfügbar ist. Die Leihdauer wurde mit einer Woche angenommen.

	Gelegenheitstaucher
Anzahl	457
ohne Teil- oder Gesamtausrüstung (50%)	229
mit Teil- oder Gesamtausrüstung (25%)	114
Durchschnittliche Kosten Leihhausrüstung komplett / Woche	170
Durchschnittliche Kosten Leihhausrüstung teilweise / Woche	115
Summe (€)	52.040

Tabelle 8: Marktvolumen Leihhausrüstung
(eigene Darstellung)

2.3.4.2 Standort

Die Stadt Leoben bietet als zweitgrößte Stadt in der Steiermark hervorragende Bedingung für die Eröffnung eines Geschäftslokals. Geografisch liegt Leoben zwischen den viel frequentierten Autobahnknoten St. Michael und Bruck an der Mur. Als Kultur- und Universitätsstadt sowie als Ausgangspunkt für Ausflüge entlang der steirischen Eisenstraße, zieht Leoben jährlich viele Besucher an.

Für die Eröffnung eines Tauchsportfachhandels in Leoben sprechen einige Faktoren: Leoben ist eine Universitätsstadt. Der Anteil an aktiven Tauchern an der Bevölkerung ist im Alter von 20-35 Jahren am größten, wie Abb.16 zeigt.

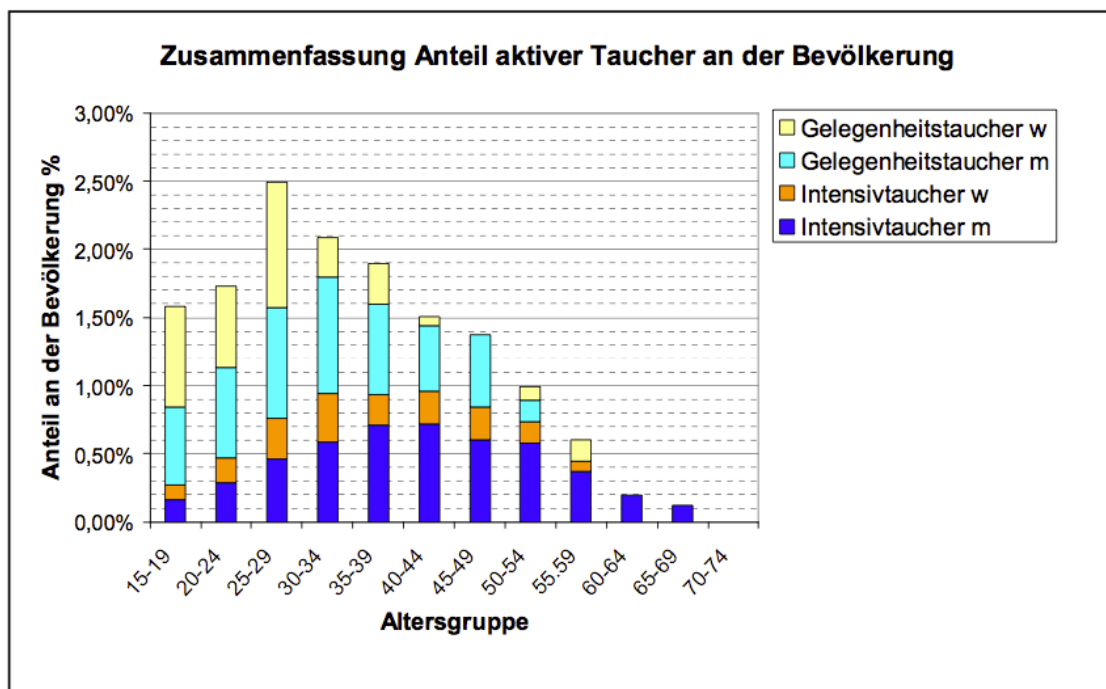


Abb. 16: Anteil aktiver Taucher an der Bevölkerung

(Quelle: Mell, Wolf-Dieter: FVSF-Forschungsbericht Nr.3: Tauchen in Zukunft. 2010, S.12)

Leoben bietet außerdem im Stadtkern durch das „Leoben City Shopping“ ein viel frequentiertes Einkaufscenter.

Das Geschäftslokal ist ebenfalls im Stadtkern geplant. Parkmöglichkeiten stehen ausreichend zur Verfügung.

Leoben bietet einen idealen Ausgangspunkt für Tauchausflüge zwischen 20 und 80km. Sei es der „Grüne See“, die Tauchmöglichkeit am „Präbichl“ oder der „Erlaufsee“.

2.3.4.3 Kunden

Der potentielle Kundenstamm soll sich zunächst aus aktiven Tauchern im Alter zw. 20 und 55 Jahren zusammensetzen. Das Geschäft soll sowohl erfahrene als auch erst kürzlich brevetierte Taucher ansprechen. Durch den Geschäftsstandort in Leoben sowie der Tatsache, dass sich der Großteil der Mitbewerber im Großraum Graz befindet (siehe Kapitel 2.3.4.4), werden die aktiven Taucher der Obersteiermark als Zielkunden angesprochen.

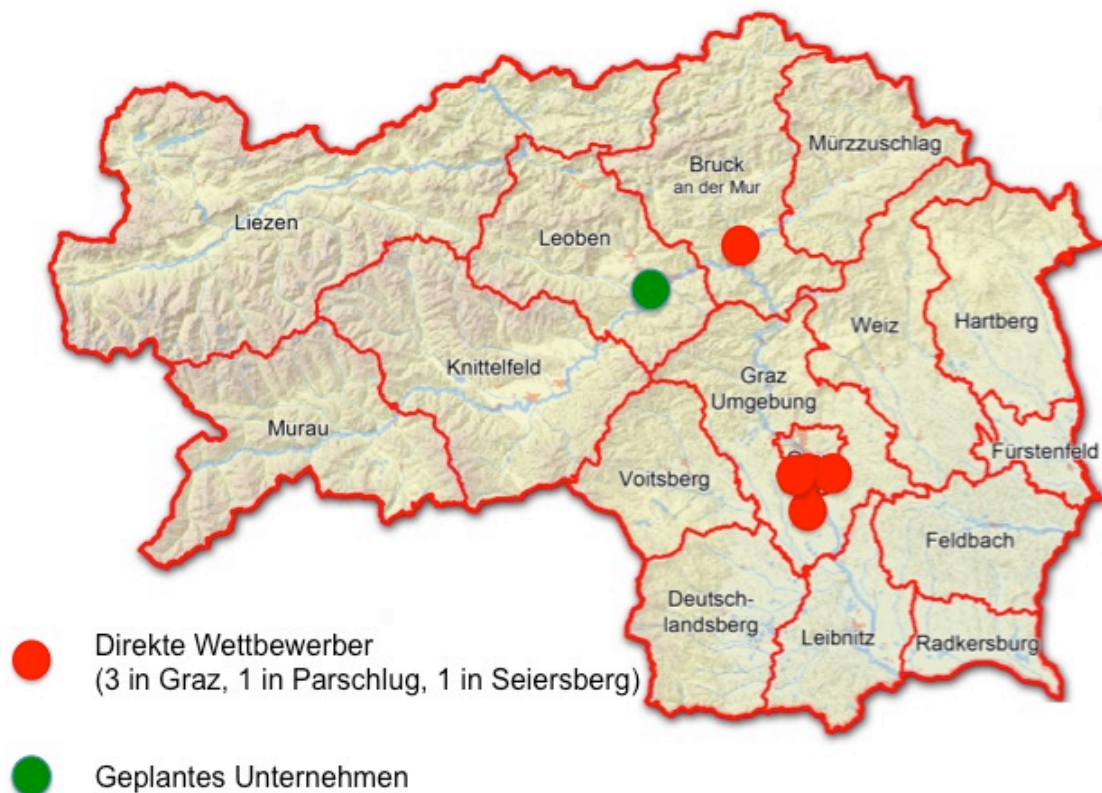
Die Montanuniversität Leoben bietet zusätzlich einen interessanten Kundenbereich, da die Studenten häufig ihren Hauptwohnsitz in anderen Bundesländern haben.

Da das Produktportfolio auch Ausrüstungsgegenstände für technisches Tauchen beinhalten wird, sind auch Kunden angesprochen, die bisher nur die Möglichkeiten zum Produktkauf per Internet ohne fundierte Beratung hatten.

Bei Erweiterung des Geschäftsfeldes, müssen weitere Kundensegmente definiert werden.

2.3.4.4 Mitbewerber

Dem geplanten Unternehmen stehen insgesamt fünf direkte Wettbewerber innerhalb der Steiermark gegenüber. Vier davon sind im Großraum Graz mit einem Geschäftslokal vertreten. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung der direkten Mitbewerber innerhalb der Steiermark.



**Abb. 17: Standorte der Mitbewerber
(eigene Darstellung)**

Im Umkreis von 60 km findet sich nur ein direkter Wettbewerber, welcher aber keinen geregelten Geschäftsbetrieb anbietet. Geschäftsbesuche sind nur nach telefonischer oder E-Mail Vereinbarung möglich.

Ausgehend von der Marktanalyse teilt sich aufgrund der Wettbewerber die Steiermark in den Zielmarkt „Obersteiermark“ und „Südsteiermark“. Für die betrachtete Unternehmensgründung bedeutet es, die „Südsteiermark“ ist aufgrund des harten Wettbewerbs der vorhandenen Tauchfachgeschäfte im Großraum Graz wenig attraktiv und wird für die Umsatzplanung ausgenommen.

Die „Obersteiermark“ jedoch bietet mit nur einem direkten Wettbewerber ein interessantes Marktvolumen, welches in Tabelle 9 dargestellt ist.

OBERSTEIERMARK

	Gelegenheitstaucher	Intensivtaucher	Summen
Anzahl	1.160	994	2.154
aktive Anzahl (50%)	580		
Neuzugang pro Jahr	124	83	207
Einmalausgaben bei Einstieg / Taucher (€)	230	2.750	
laufende Ausgaben pro Jahr / Taucher (€)	100	280	
Volumen bei Einstieg / Jahr (€)	28.520	228.250	256.770
Volumen laufend pro Jahr (€)	58.000	278.320	336.320
Summe (€)	86.520	506.570	593.090

Tabelle 9: Marktvolumen Obersteiermark
(eigene Darstellung)

Die Leserbefragung des Tauchsportmagazins „Unterwasserwelt“ von 2007⁹⁶ zeigt, dass ca. 80% der befragten Taucher bevorzugt in einem Fachhandel einkaufen. Es ergibt sich somit für die Obersteiermark, unter Berücksichtigung eines direkten Wettbewerbers und unter Berücksichtigung, dass ca. 30% der aktiven Taucher der Obersteiermark in anderen Bundesländern, bzw. in der Südsteiermark ihr Tauchequipment beziehen, ein Volumen von ca. 189.790 € für das geplante Unternehmen. Diese Umsatzprognose wird in die Finanzplanung einfließen.

2.3.5 Marketing

Preispolitik:

Die Preisfestsetzung soll wettbewerbsorientiert erfolgen und sich an der Konkurrenz orientieren. Es wird keine Niedrigpreisstrategie verfolgt werden.

Kommunikationspolitik:

Um die potentiellen Kunden zu erreichen ist eine umfangreiche Kommunikationspolitik notwendig. Speziell in der Anfangsphase der Geschäftstätigkeit ist es nötig

⁹⁶ siehe Anhang.

einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erreichen, um das definierte Kundensegment anzusprechen. Hierzu wird ein Marketingbudget von € 4.800,- im Jahr festgelegt.

Die Werbemaßnahmen werden sich in Inserate und einer ansprechenden Außengestaltung des Geschäftslokals gliedern.

Inserate werden in den zwei größten Tageszeitungen, Fachzeitschriften und der Leobner Stadtzeitung platziert.

Die Außengestaltung des Geschäftslokals soll sich entsprechend den potentiellen Kunden richten und die Kompetenz eines Fachgeschäftes ausstrahlen.

Ebenso sollen Kunden mittels Newsletter erreicht, und über Aktionen informiert werden.

2.3.6 Chancen & Risiken

Die Chancen und Risiken des geplanten Unternehmens sind in der nachfolgenden SWOT-Analyse dargestellt. Der größte Nachteil gegenüber den Wettbewerbern ist, dass keine Tauchausbildung angeboten wird. Das kann aber durch Erweiterung des Geschäftsbereiches in Zukunft ausgeglichen werden.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none">- einziger steirischer Fachhändler für Sidemount Ausrüstung- einziger Fachhändler in der Obersteiermark mit geregelten Öffnungszeiten und Geschäftslokal- hochwertige Produktauswahl	<ul style="list-style-type: none">- "nur" Fachhandel, keine Tauchausbildung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">- führender Tauchsportfachhändler der Obersteiermark zu werden- Ausbau der Geschäftsfelder auf Tauchreisen und Tauchausbildung	<ul style="list-style-type: none">- Starke Konkurrenz im Großraum Graz- Preiskämpfe im Internethandel

Tabelle 10: SWOT-Analyse
(eigene Darstellung)

2.3.7 Finanzplanung

Die nachfolgenden Kapitel stellen die Finanzlage des geplanten Unternehmens für den Planungszeitraum von drei Jahren dar.

2.3.7.1 Kapitalbedarfsplanung

Der Kapitalbedarf für Erstinvestitionen und laufenden Aufwand ist in nachfolgender Tabelle dargestellt. Sämtlicher Aufwand ist inkl. Umsatzsteuer angeführt.

Kapitalbedarf für Investitionen	
Umbau	€ 3.000,00
Einrichtung	€ 9.000,00
Provision	€ 1.600,00
Reserve	€ 3.000,00
Summe	€ 16.600,00

Kapitalbedarf für Waren	
Warenlager	€ 65.800,00
Leihhausrüstungen	€ 15.000,00
Summe	€ 80.800,00

Laufender Kapitalbedarf	
Miete Geschäftslokal	€ 750,00
Strom	€ 90,00
Heizung	€ 130,00
Telefon	€ 40,00
Internet	€ 30,00
Versicherungen	€ 120,00
Kfz Leasing	€ 420,00
Kfz Aufwand	€ 250,00
Marketing	€ 400,00
Beratungskosten	€ 150,00
Summe	€ 2.380,00

Kapitalbedarf für private Lebensführung	€ 1.900,00
--	-------------------

Gesamtsumme: € 101.680,00

Tabelle 11: Kapitalbedarf
(eigene Darstellung)

Der Kapitalbedarf wird durch einen Investitionskredit in der Höhe von € 80.000,- sowie einer Privateinlage von € 30.000,- gedeckt. Außerdem wird zur Sicherstellung der Liquidität ein Kontokorrentkredit mit einem Rahmen von € 20.000,- und einem Zinssatz von 4,5% beantragt.

Tabelle 12 zeigt den Tilgungsplan für den Investitionskredit:

Tilgungsplan					
Darlehenssumme: € 80.000,-					
Zinssatz: 6%					
Laufzeit: 20 Jahre					
Jahr	Restschuld Jahresanfang	Zinsen	Tilgung	Annuität	Restschuld Jahresende
1	€ 80.000,00	€ 4.800,00	€ 4.000,00	€ 8.800,00	€ 76.000,00
2	€ 76.000,00	€ 4.560,00	€ 4.000,00	€ 8.560,00	€ 72.000,00
3	€ 72.000,00	€ 4.320,00	€ 4.000,00	€ 8.320,00	€ 68.000,00
4	€ 68.000,00	€ 4.080,00	€ 4.000,00	€ 8.080,00	€ 64.000,00
5	€ 64.000,00	€ 3.840,00	€ 4.000,00	€ 7.840,00	€ 60.000,00
6	€ 60.000,00	€ 3.600,00	€ 4.000,00	€ 7.600,00	€ 56.000,00
7	€ 56.000,00	€ 3.360,00	€ 4.000,00	€ 7.360,00	€ 52.000,00
8	€ 52.000,00	€ 3.120,00	€ 4.000,00	€ 7.120,00	€ 48.000,00
9	€ 48.000,00	€ 2.880,00	€ 4.000,00	€ 6.880,00	€ 44.000,00
10	€ 44.000,00	€ 2.640,00	€ 4.000,00	€ 6.640,00	€ 40.000,00
11	€ 40.000,00	€ 2.400,00	€ 4.000,00	€ 6.400,00	€ 36.000,00
12	€ 36.000,00	€ 2.160,00	€ 4.000,00	€ 6.160,00	€ 32.000,00
13	€ 32.000,00	€ 1.920,00	€ 4.000,00	€ 5.920,00	€ 28.000,00
14	€ 28.000,00	€ 1.680,00	€ 4.000,00	€ 5.680,00	€ 24.000,00
15	€ 24.000,00	€ 1.440,00	€ 4.000,00	€ 5.440,00	€ 20.000,00
16	€ 20.000,00	€ 1.200,00	€ 4.000,00	€ 5.200,00	€ 16.000,00
17	€ 16.000,00	€ 960,00	€ 4.000,00	€ 4.960,00	€ 12.000,00
18	€ 12.000,00	€ 720,00	€ 4.000,00	€ 4.720,00	€ 8.000,00
19	€ 8.000,00	€ 480,00	€ 4.000,00	€ 4.480,00	€ 4.000,00
20	€ 4.000,00	€ 240,00	€ 4.000,00	€ 4.240,00	€ 0,00

Tabelle 12: Tilgungsplan
(eigene Darstellung)

2.3.7.2 Umsatzplanung

Ausgehend von den Daten der Marktanalyse wird mit einem jährlichen Brutto-Umsatz der Handelsware von € 189.790,- und einem Brutto-Umsatz für Leihhausrüstung von € 7.140,- kalkuliert. Die Planung für das zweite und dritte Geschäftsjahr berücksichtigt jeweils eine Umsatzsteigerung von +4%.

Die Umsatzprognose wurde saisonabhängig durchgeführt. Die Monate Januar bis April, sowie November wurden umsatzschwächer geplant als die Monate Juni bis September, wo auch die Nachfrage nach Leihhausrüstung, bedingt durch die Hauptreisezeit, höher ausfallen wird.

Um die laufenden Kosten, sowie private Lebensführung zu decken, ist ein Mindestumsatz von ca. € 155.000,- netto jährlich zu erwirtschaften. Die Umsatzprognose aus der Marktanalyse zeigt, dass dieses Ziel erfüllt werden kann.

Nachfolgend ist die Liquiditätsplanung sowie die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung für die ersten drei Jahre, auf monatlicher Basis, dargestellt.

2.3.7.3 Liquiditätsplanung

		Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Zahlungsmittelanfangsbestand			€ 7.586,67	€ 10.489,16	€ 28.720,53	€ 25.909,30	€ 32.269,09
Einzahlungen (brutto)							
	+Umsätze		€ 7.907,92	€ 8.417,92	€ 8.417,92	€ 16.665,83	€ 16.835,83
	+Zinseinnahmen		€ 7,90	€ 10,93	€ 29,92	€ 26,99	€ 33,61
	+Privateinlagen	€ 30.000,00					
	+Darlehen	€ 80.000,00					
	=Summe Einzahlungen	€ 110.000,00	€ 7.915,82	€ 8.428,84	€ 8.447,83	€ 16.692,82	€ 16.869,45
Auszahlungen (brutto)							
	-Investitionen	€ 16.600,00					
	-Waren	€ 80.800,00		€ 5.140,15	€ 5.140,15	€ 5.140,15	€ 10.280,29
	-Miete Geschäftslokal	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
	-Strom	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00
	-Heizung	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00
	-Telefon	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00
	-Internet	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
	-Versicherungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
	-Kfz Leasing	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00
	-Kfz Aufwand	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
	-Marketing	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
	-Beratungskosten	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
	-Zinsen Investitionskredit	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
	-Tilgung Investitionskredit	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33
	-Zinsen Kontokorrentkredit						
	-Privatentnahmen	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00
	=Summe Auszahlungen	€ 102.413,33	€ 5.013,33	€ 10.153,48	€ 10.153,48	€ 10.153,48	€ 15.293,62
Steuerlast							
	Ust aus Umsätzen	€ 0,00	€ 1.581,58	€ 1.683,58	€ 1.683,58	€ 3.333,17	€ 3.367,17
	Ust Waren	€ 16.160,00	€ 0,00	€ 1.028,03	€ 1.028,03	€ 1.028,03	€ 2.056,06
	Ust Ausgaben	€ 3.796,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00
	Steuersaldo	€ 19.956,00	-€ 1.105,58	-€ 179,55	-€ 179,55	-€ 1.829,14	-€ 835,11
	+/-Steuersaldo		€ 19.956,00	-€ 1.105,58	-€ 179,55	-€ 179,55	-€ 179,55
	=Über-/Unterdeckung	€ 7.586,67	€ 10.489,16	€ 28.720,53	€ 25.909,30	€ 32.269,09	€ 33.665,36
Deckung							
	Kontokorrentkredit	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Liquidität		€ 27.586,67	€ 30.489,16	€ 48.720,53	€ 45.909,30	€ 52.269,09	€ 53.665,36

		Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Zahlungsmittelanfangsbestand		€ 33.665,36	€ 49.229,34	€ 55.523,27	€ 50.752,66	€ 44.755,38	€ 37.055,66
Einzahlungen (brutto)							
	+Umsätze	€ 32.651,67	€ 32.651,67	€ 24.743,75	€ 16.325,83	€ 7.907,92	€ 16.495,83
	+Zinseinnahmen	€ 35,07	€ 51,28	€ 57,84	€ 52,87	€ 46,62	€ 38,60
	+Privateinlagen						
	+Darlehen						
	=Summe Einzahlungen	€ 32.686,73	€ 32.702,95	€ 24.801,59	€ 16.378,70	€ 7.954,54	€ 16.534,43
Auszahlungen (brutto)							
	-Investitionen						
	-Waren	€ 10.280,29	€ 20.560,58	€ 20.560,58	€ 15.420,44	€ 10.280,29	€ 5.140,15
	-Miete Geschäftslokal	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
	-Strom	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00
	-Heizung	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00
	-Telefon	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00
	-Internet	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
	-Versicherungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
	-Kfz Leasing	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00
	-Kfz Aufwand	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
	-Marketing	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
	-Beratungskosten	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
	-Zinsen Investitionskredit	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
	-Tilgung Investitionskredit	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33
	-Zinsen Kontokorrentkredit						
	-Privatentnahmen	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00
	=Summe Auszahlungen	€ 15.293,62	€ 25.573,91	€ 25.573,91	€ 20.433,77	€ 15.293,62	€ 10.153,48
Steuerlast							
	Ust aus Umsätzen	€ 6.530,33	€ 6.530,33	€ 4.948,75	€ 3.265,17	€ 1.581,58	€ 3.299,17
	Ust Waren	€ 2.056,06	€ 4.112,12	€ 4.112,12	€ 3.084,09	€ 2.056,06	€ 1.028,03
	Ust Ausgaben	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00
	Steuersaldo	-€ 3.998,28	-€ 1.942,22	-€ 360,63	€ 294,92	€ 950,48	-€ 1.795,14
	+/-Steuersaldo	-€ 1.829,14	-€ 835,11	-€ 3.998,28	-€ 1.942,22	-€ 360,63	€ 294,92
	=Über-/Unterdeckung	€ 49.229,34	€ 55.523,27	€ 50.752,66	€ 44.755,38	€ 37.055,66	€ 43.731,54
Deckung							
	Kontokorrentkredit	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Liquidität		€ 69.229,34	€ 75.523,27	€ 70.752,66	€ 64.755,38	€ 57.055,66	€ 63.731,54

Tabelle 13: Liquiditätsplanung erstes Geschäftsjahr
(eigene Darstellung)

		Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Zahlungsmittelanfangsbestand		€ 43.731,54	€ 37.678,18	€ 33.807,44	€ 33.125,02	€ 31.454,98	€ 38.245,44
Einzahlungen (brutto)							
	+Umsätze	€ 8.224,23	€ 8.224,23	€ 8.734,23	€ 8.734,23	€ 17.298,47	€ 17.468,47
	+Zinseinnahmen	€ 45,55	€ 39,25	€ 35,22	€ 34,51	€ 32,77	€ 39,84
	+Privateinlagen						
	+Darlehen						
	=Summe Einzahlungen	€ 8.269,79	€ 8.263,48	€ 8.769,45	€ 8.768,74	€ 17.331,23	€ 17.508,31
Auszahlungen (brutto)							
	-Investitionen						
	-Waren	€ 10.280,29	€ 5.345,75	€ 5.345,75	€ 5.345,75	€ 5.345,75	€ 10.691,50
	-Miete Geschäftslokal	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
	-Strom	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00
	-Heizung	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00
	-Telefon	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00
	-Internet	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
	-Versicherungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
	-Kfz Leasing	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00
	-Kfz Aufwand	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
	-Marketing	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
	-Beratungskosten	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
	-Zinsen Investitionskredit	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00
	-Tilgung Investitionskredit	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33
	-Zinsen Kontokorrentkredit						
	-Privatentnahmen	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00
	=Summe Auszahlungen	€ 15.273,62	€ 10.339,08	€ 10.339,08	€ 10.339,08	€ 10.339,08	€ 15.684,83
Steuerlast							
	Ust aus Umsätzen	€ 1.644,85	€ 1.644,85	€ 1.746,85	€ 1.746,85	€ 3.459,69	€ 3.493,69
	Ust Waren	€ 2.056,06	€ 1.069,15	€ 1.069,15	€ 1.069,15	€ 1.069,15	€ 2.138,30
	Ust Ausgaben	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00
	Steuersaldo	€ 887,21	-€ 99,70	-€ 201,70	-€ 201,70	-€ 1.914,54	-€ 879,39
	+/-Steuersaldo	€ 950,48	-€ 1.795,14	€ 887,21	-€ 99,70	-€ 201,70	-€ 201,70
	=Über-/Unterdeckung	€ 37.678,18	€ 33.807,44	€ 33.125,02	€ 31.454,98	€ 38.245,44	€ 39.867,21
Deckung							
	Kontokorrentkredit	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Liquidität		€ 57.678,18	€ 53.807,44	€ 53.125,02	€ 51.454,98	€ 58.245,44	€ 59.867,21

		Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Zahlungsmittelanfangsbestand		€ 39.867,21	€ 56.226,30	€ 62.946,07	€ 58.158,92	€ 52.116,60	€ 44.324,35
Einzahlungen (brutto)							
	+Umsätze	€ 33.916,93	€ 33.916,93	€ 25.692,70	€ 16.958,47	€ 8.224,23	€ 17.128,47
	+Zinseinnahmen	€ 41,53	€ 58,57	€ 65,57	€ 60,58	€ 54,29	€ 46,17
	+Privateinlagen						
	+Darlehen						
	=Summe Einzahlungen	€ 33.958,46	€ 33.975,50	€ 25.758,27	€ 17.019,05	€ 8.278,52	€ 17.174,64
Auszahlungen (brutto)							
	-Investitionen						
	-Waren	€ 10.691,50	€ 21.383,01	€ 21.383,01	€ 16.037,26	€ 10.691,50	€ 5.345,75
	-Miete Geschäftslokal	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
	-Strom	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00
	-Heizung	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00
	-Telefon	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00
	-Internet	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
	-Versicherungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
	-Kfz Leasing	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00
	-Kfz Aufwand	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
	-Marketing	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
	-Beratungskosten	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
	-Zinsen Investitionskredit	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00
	-Tilgung Investitionskredit	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33
	-Zinsen Kontokorrentkredit						
	-Privatentnahmen	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00
	=Summe Auszahlungen	€ 15.684,83	€ 26.376,34	€ 26.376,34	€ 21.030,59	€ 15.684,83	€ 10.339,08
Steuerlast							
	Ust aus Umsätzen	€ 6.783,39	€ 6.783,39	€ 5.138,54	€ 3.391,69	€ 1.644,85	€ 3.425,69
	Ust Waren	€ 2.138,30	€ 4.276,60	€ 4.276,60	€ 3.207,45	€ 2.138,30	€ 1.069,15
	Ust Ausgaben	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00
	Steuersaldo	-€ 4.169,09	-€ 2.030,79	-€ 385,94	€ 291,76	€ 969,45	-€ 1.880,54
	+/-Steuersaldo	-€ 1.914,54	-€ 879,39	-€ 4.169,09	-€ 2.030,79	-€ 385,94	€ 291,76
	=Über-/Unterdeckung	€ 56.226,30	€ 62.946,07	€ 58.158,92	€ 52.116,60	€ 44.324,35	€ 51.451,66
Deckung							
	Kontokorrentkredit	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Liquidität		€ 76.226,30	€ 82.946,07	€ 78.158,92	€ 72.116,60	€ 64.324,35	€ 71.451,66

Tabelle 14: Liquiditätsplanung zweites Geschäftsjahr
(eigene Darstellung)

		Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Zahlungsmittelanfangsbestand		€ 51.451,66	€ 44.007,69	€ 42.365,58	€ 41.843,66	€ 40.294,81	€ 47.535,55
Einzahlungen (brutto)							
	+Umsätze	€ 8.553,20	€ 8.553,20	€ 9.063,20	€ 9.063,20	€ 17.956,41	€ 18.126,41
	+Zinseinnahmen	€ 53,60	€ 45,84	€ 44,13	€ 43,59	€ 41,97	€ 49,52
	+Privateinlagen						
	+Darlehen						
	=Summe Einzahlungen	€ 8.606,80	€ 8.599,04	€ 9.107,33	€ 9.106,79	€ 17.998,38	€ 18.175,92
Auszahlungen (brutto)							
	-Investitionen						
	-Waren	€ 10.691,50	€ 5.559,58	€ 5.559,58	€ 5.559,58	€ 5.559,58	€ 11.119,16
	-Miete Geschäftslokal	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
	-Strom	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00
	-Heizung	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00
	-Telefon	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00
	-Internet	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
	-Versicherungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
	-Kfz Leasing	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00
	-Kfz Aufwand	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
	-Marketing	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
	-Beratungskosten	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
	-Zinsen Investitionskredit	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00
	-Tilgung Investitionskredit	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33
	-Zinsen Kontokorrentkredit						
	-Privatentnahmen	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00
	=Summe Auszahlungen	€ 15.664,83	€ 10.532,91	€ 10.532,91	€ 10.532,91	€ 10.532,91	€ 16.092,49
Steuerlast							
	Ust aus Umsätzen	€ 1.710,64	€ 1.710,64	€ 1.812,64	€ 1.812,64	€ 3.591,28	€ 3.625,28
	Ust Waren	€ 2.138,30	€ 1.111,92	€ 1.111,92	€ 1.111,92	€ 1.111,92	€ 2.223,83
	Ust Ausgaben	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00
	Steuersaldo	€ 903,66	-€ 122,72	-€ 224,72	-€ 224,72	-€ 2.003,36	-€ 925,45
	+/-Steuersaldo	-€ 385,94	€ 291,76	€ 903,66	-€ 122,72	-€ 224,72	-€ 224,72
	=Über-/Unterdeckung	€ 44.007,69	€ 42.365,58	€ 41.843,66	€ 40.294,81	€ 47.535,55	€ 49.394,26
Deckung							
	Kontokorrentkredit	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Liquidität		€ 64.007,69	€ 62.365,58	€ 61.843,66	€ 60.294,81	€ 67.535,55	€ 69.394,26

		Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Zahlungsmittelanfangsbestand		€ 49.394,26	€ 66.582,66	€ 73.747,73	€ 68.945,77	€ 62.859,02	€ 54.972,95
Einzahlungen (brutto)							
	+Umsätze	€ 35.232,81	€ 35.232,81	€ 26.679,61	€ 17.616,41	€ 8.553,20	€ 17.786,41
	+Zinseinnahmen	€ 51,45	€ 69,36	€ 76,82	€ 71,82	€ 65,48	€ 57,26
	+Privateinlagen						
	+Darlehen						
	=Summe Einzahlungen	€ 35.284,26	€ 35.302,17	€ 26.756,43	€ 17.688,22	€ 8.618,68	€ 17.843,67
Auszahlungen (brutto)							
	-Investitionen						
	-Waren	€ 11.119,16	€ 22.238,33	€ 22.238,33	€ 16.678,75	€ 11.119,16	€ 5.559,58
	-Miete Geschäftslokal	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
	-Strom	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00	€ 90,00
	-Heizung	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00	€ 130,00
	-Telefon	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00	€ 40,00
	-Internet	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00	€ 30,00
	-Versicherungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
	-Kfz Leasing	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00	€ 420,00
	-Kfz Aufwand	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00	€ 250,00
	-Marketing	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
	-Beratungskosten	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
	-Zinsen Investitionskredit	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00
	-Tilgung Investitionskredit	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33	€ 333,33
	-Zinsen Kontokorrentkredit						
	-Privatentnahmen	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00	€ 1.900,00
	=Summe Auszahlungen	€ 16.092,49	€ 27.211,66	€ 27.211,66	€ 21.652,08	€ 16.092,49	€ 10.532,91
Steuerlast							
	Ust aus Umsätzen	€ 7.046,56	€ 7.046,56	€ 5.335,92	€ 3.523,28	€ 1.710,64	€ 3.557,28
	Ust Waren	€ 2.223,83	€ 4.447,67	€ 4.447,67	€ 3.335,75	€ 2.223,83	€ 1.111,92
	Ust Ausgaben	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00	€ 476,00
	Steuersaldo	-€ 4.346,73	-€ 2.122,90	-€ 412,26	€ 288,47	€ 989,19	-€ 1.969,36
	+/-Steuersaldo	-€ 2.003,36	-€ 925,45	-€ 4.346,73	-€ 2.122,90	-€ 412,26	€ 288,47
	=Über-/Unterdeckung	€ 66.582,66	€ 73.747,73	€ 68.945,77	€ 62.859,02	€ 54.972,95	€ 62.572,18
Deckung							
	Kontokorrentkredit	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Liquidität		€ 86.582,66	€ 93.747,73	€ 88.945,77	€ 82.859,02	€ 74.972,95	€ 82.572,18

Tabelle 15: Liquiditätsplanung drittes Geschäftsjahr
(eigene Darstellung)

2.3.7.4 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Umsatzerlöse		€ 6.589,93	€ 7.014,93	€ 7.014,93	€ 13.888,19	€ 14.029,86
+sonstige Erlöse						
=Betriebsleistung		€ 6.589,93	€ 7.014,93	€ 7.014,93	€ 13.888,19	€ 14.029,86
-Wareneinsatz		€ 4.283,45	€ 4.283,45	€ 4.283,45	€ 8.566,91	€ 8.566,91
-Abschreibungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-Miete Geschäftslokal	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
-Strom	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00
-Heizung	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00
-Telefon	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00
-Internet	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00
-Versicherungen	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00
-Kfz Leasing	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00
-Kfz Aufwand	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00
-Marketing	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00
-Beratungskosten	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-sonstiger Aufwand						
=Betriebsergebnis	-€ 2.024,00	€ 282,48	€ 707,48	€ 707,48	€ 3.297,28	€ 3.438,95
+Zinserträge		€ 7,90	€ 10,93	€ 29,92	€ 26,99	€ 33,61
-Zinsaufwand	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
=Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-€ 2.424,00	-€ 109,62	€ 318,40	€ 337,39	€ 2.924,27	€ 3.072,57
+außerordentliche Erträge						
-außerordentliche Aufwendungen						
-Steuern vom Einkommen und vom Ertrag						
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	-€ 2.424,00	-€ 109,62	€ 318,40	€ 337,39	€ 2.924,27	€ 3.072,57
=Bilanzgewinn / Bilanzverlust	-€ 2.424,00	-€ 109,62	€ 318,40	€ 337,39	€ 2.924,27	€ 3.072,57

	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Umsatzerlöse	€ 27.209,72	€ 27.209,72	€ 20.619,79	€ 13.604,86	€ 6.589,93	€ 13.746,53
+sonstige Erlöse						
=Betriebsleistung	€ 27.209,72	€ 27.209,72	€ 20.619,79	€ 13.604,86	€ 6.589,93	€ 13.746,53
-Wareneinsatz	€ 17.133,82	€ 17.133,82	€ 12.850,36	€ 8.566,91	€ 4.283,45	€ 8.566,91
-Abschreibungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-Miete Geschäftslokal	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
-Strom	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00
-Heizung	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00
-Telefon	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00
-Internet	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00
-Versicherungen	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00
-Kfz Leasing	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00
-Kfz Aufwand	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00
-Marketing	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00
-Beratungskosten	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-sonstiger Aufwand						
=Betriebsergebnis	€ 8.051,90	€ 8.051,90	€ 5.745,43	€ 3.013,95	€ 282,48	€ 3.155,62
+Zinserträge	€ 35,07	€ 51,28	€ 57,84	€ 52,87	€ 46,62	€ 38,60
-Zinsaufwand	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00	€ 400,00
=Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ 7.686,97	€ 7.703,18	€ 5.403,26	€ 2.666,82	-€ 70,90	€ 2.794,22
+außerordentliche Erträge						
-außerordentliche Aufwendungen						
-Steuern vom Einkommen und vom Ertrag						
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ 7.686,97	€ 7.703,18	€ 5.403,26	€ 2.666,82	-€ 70,90	€ 2.794,22
=Bilanzgewinn / Bilanzverlust	€ 7.686,97	€ 7.703,18	€ 5.403,26	€ 2.666,82	-€ 70,90	€ 2.794,22

Tabelle 16: GuV erstes Geschäftsjahr
(eigene Darstellung)

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Umsatzerlöse	€ 6.853,53	€ 6.853,53	€ 7.278,53	€ 7.278,53	€ 14.415,39	€ 14.557,06
+sonstige Erlöse						
=Betriebsleistung	€ 6.853,53	€ 6.853,53	€ 7.278,53	€ 7.278,53	€ 14.415,39	€ 14.557,06
-Wareneinsatz	€ 4.454,79	€ 4.454,79	€ 4.454,79	€ 4.454,79	€ 8.909,59	€ 8.909,59
-Abschreibungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-Miete Geschäftslokal	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
-Strom	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00
-Heizung	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00
-Telefon	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00
-Internet	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00
-Versicherungen	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00
-Kfz Leasing	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00
-Kfz Aufwand	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00
-Marketing	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00
-Beratungskosten	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-sonstiger Aufwand						
=Betriebsergebnis	€ 374,73	€ 374,73	€ 799,73	€ 799,73	€ 3.481,80	€ 3.623,47
+Zinserträge	€ 45,55	€ 39,25	€ 35,22	€ 34,51	€ 32,77	€ 39,84
-Zinsaufwand	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00
=Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ 40,29	€ 33,98	€ 454,95	€ 454,24	€ 3.134,57	€ 3.283,31
+außerordentliche Erträge						
-außerordentliche Aufwendungen						
-Steuern vom Einkommen und vom Ertrag						
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ 40,29	€ 33,98	€ 454,95	€ 454,24	€ 3.134,57	€ 3.283,31
=Bilanzgewinn / Bilanzverlust	€ 40,29	€ 33,98	€ 454,95	€ 454,24	€ 3.134,57	€ 3.283,31

	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Umsatzerlöse	€ 28.264,11	€ 28.264,11	€ 21.410,58	€ 14.132,06	€ 6.853,53	€ 14.273,72
+sonstige Erlöse						
=Betriebsleistung	€ 28.264,11	€ 28.264,11	€ 21.410,58	€ 14.132,06	€ 6.853,53	€ 14.273,72
-Wareneinsatz	€ 17.819,17	€ 17.819,17	€ 13.364,38	€ 8.909,59	€ 4.454,79	€ 8.909,59
-Abschreibungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-Miete Geschäftslokal	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
-Strom	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00
-Heizung	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00
-Telefon	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00
-Internet	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00
-Versicherungen	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00
-Kfz Leasing	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00
-Kfz Aufwand	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00
-Marketing	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00
-Beratungskosten	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-sonstiger Aufwand						
=Betriebsergebnis	€ 8.420,94	€ 8.420,94	€ 6.022,20	€ 3.198,47	€ 374,73	€ 3.340,14
+Zinserträge	€ 41,53	€ 58,57	€ 65,57	€ 60,58	€ 54,29	€ 46,17
-Zinsaufwand	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00	€ 380,00
=Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ 8.082,47	€ 8.099,51	€ 5.707,77	€ 2.879,05	€ 49,02	€ 3.006,31
+außerordentliche Erträge						
-außerordentliche Aufwendungen						
-Steuern vom Einkommen und vom Ertrag						
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ 8.082,47	€ 8.099,51	€ 5.707,77	€ 2.879,05	€ 49,02	€ 3.006,31
=Bilanzgewinn / Bilanzverlust	€ 8.082,47	€ 8.099,51	€ 5.707,77	€ 2.879,05	€ 49,02	€ 3.006,31

Tabelle 17: GuV zweites Geschäftsjahr
(eigene Darstellung)

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Umsatzerlöse	€ 7.127,67	€ 7.127,67	€ 7.552,67	€ 7.552,67	€ 14.963,67	€ 15.105,34
+sonstige Erlöse						
=Betriebsleistung	€ 7.127,67	€ 7.127,67	€ 7.552,67	€ 7.552,67	€ 14.963,67	€ 15.105,34
-Wareneinsatz	€ 4.632,98	€ 4.632,98	€ 4.632,98	€ 4.632,98	€ 9.265,97	€ 9.265,97
-Abschreibungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-Miete Geschäftslokal	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
-Strom	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00
-Heizung	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00
-Telefon	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00
-Internet	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00
-Versicherungen	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00
-Kfz Leasing	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00
-Kfz Aufwand	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00
-Marketing	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00
-Beratungskosten	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-sonstiger Aufwand						
=Betriebsergebnis	€ 470,68	€ 470,68	€ 895,68	€ 895,68	€ 3.673,70	€ 3.815,37
+Zinserträge	€ 53,60	€ 45,84	€ 44,13	€ 43,59	€ 41,97	€ 49,52
-Zinsaufwand	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00
=Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ 164,28	€ 156,53	€ 579,81	€ 579,27	€ 3.355,68	€ 3.504,88
+außerordentliche Erträge						
-außerordentliche Aufwendungen						
-Steuern vom Einkommen und vom Ertrag						
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ 164,28	€ 156,53	€ 579,81	€ 579,27	€ 3.355,68	€ 3.504,88
=Bilanzgewinn / Bilanzverlust	€ 164,28	€ 156,53	€ 579,81	€ 579,27	€ 3.355,68	€ 3.504,88

	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Umsatzerlöse	€ 29.360,68	€ 29.360,68	€ 22.233,01	€ 14.680,34	€ 7.127,67	€ 14.822,00
+sonstige Erlöse						
=Betriebsleistung	€ 29.360,68	€ 29.360,68	€ 22.233,01	€ 14.680,34	€ 7.127,67	€ 14.822,00
-Wareneinsatz	€ 18.531,94	€ 18.531,94	€ 13.898,95	€ 9.265,97	€ 4.632,98	€ 9.265,97
-Abschreibungen	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-Miete Geschäftslokal	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
-Strom	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00	€ 72,00
-Heizung	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00	€ 104,00
-Telefon	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00	€ 32,00
-Internet	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00	€ 24,00
-Versicherungen	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00	€ 96,00
-Kfz Leasing	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00	€ 336,00
-Kfz Aufwand	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00
-Marketing	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00	€ 320,00
-Beratungskosten	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 120,00
-sonstiger Aufwand						
=Betriebsergebnis	€ 8.804,74	€ 8.804,74	€ 6.310,05	€ 3.390,37	€ 470,68	€ 3.532,03
+Zinserträge	€ 51,45	€ 69,36	€ 76,82	€ 71,82	€ 65,48	€ 57,26
-Zinsaufwand	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00	€ 360,00
=Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ 8.496,19	€ 8.514,09	€ 6.026,87	€ 3.102,19	€ 176,16	€ 3.229,30
+außerordentliche Erträge						
-außerordentliche Aufwendungen						
-Steuern vom Einkommen und vom Ertrag						
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ 8.496,19	€ 8.514,09	€ 6.026,87	€ 3.102,19	€ 176,16	€ 3.229,30
=Bilanzgewinn / Bilanzverlust	€ 8.496,19	€ 8.514,09	€ 6.026,87	€ 3.102,19	€ 176,16	€ 3.229,30

Tabelle 18: GuV drittes Geschäftsjahr
(eigene Darstellung)

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Umsatzerlöse	€ 157.518,40	€ 170.434,67	€ 177.014,05
+sonstige Erlöse			
=Betriebsleistung	€ 157.518,40	€ 170.434,67	€ 177.014,05
-Wareneinsatz	€ 98.519,46	€ 106.915,03	€ 111.191,63
-Abschreibungen	€ 1.440,00	€ 1.440,00	€ 1.440,00
-Miete Geschäftslokal	€ 7.200,00	€ 7.200,00	€ 7.200,00
-Strom	€ 864,00	€ 864,00	€ 864,00
-Heizung	€ 1.248,00	€ 1.248,00	€ 1.248,00
-Telefon	€ 384,00	€ 384,00	€ 384,00
-Internet	€ 288,00	€ 288,00	€ 288,00
-Versicherungen	€ 1.152,00	€ 1.152,00	€ 1.152,00
-Kfz Leasing	€ 4.032,00	€ 4.032,00	€ 4.032,00
-Kfz Aufwand	€ 2.400,00	€ 2.400,00	€ 2.400,00
-Marketing	€ 3.840,00	€ 3.840,00	€ 3.840,00
-Beratungskosten	€ 1.440,00	€ 1.440,00	€ 1.440,00
-sonstiger Aufwand			
=Betriebsergebnis	€ 34.710,94	€ 39.231,63	€ 41.534,42
+Zinserträge	€ 391,62	€ 553,84	€ 670,83
-Zinsaufwand	€ 4.800,00	€ 4.560,00	€ 4.320,00
=Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	€ 30.302,56	€ 35.225,47	€ 37.885,25
+außerordentliche Erträge			
-außerordentliche Aufwendungen			
-Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	€ 7.401,46	€ 9.528,86	€ 10.678,27
= Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	€ 22.901,10	€ 25.696,61	€ 27.206,98
=Bilanzgewinn / Bilanzverlust	€ 22.901,10	€ 25.696,61	€ 27.206,98

Tabelle 19: 3-Jahres GuV

(eigene Darstellung)

Aus der Gewinn- und Verlustrechnung ist ersichtlich, dass bereits im ersten Jahr soviel Gewinn nach Steuern erwirtschaftet werden kann, um die privaten Lebensführungskosten zu decken.

Die Liquiditätsplanung zeigt keine Unterdeckung innerhalb der ersten drei Jahre, der Kontokorrentkreditrahmen wird nicht ausgenutzt, dient aber als Sicherheit.

2.3.7.5 Planbilanz

Die liquiden Mittel in der Planbilanz errechnen sich aus der bereinigten Liquiditätsplanung ohne Umsatzsteuer und Vorsteuer.

Aktiva	1. Geschäftsjahr (in TEUR)	2. Geschäftsjahr (in TEUR)	3. Geschäftsjahr (in TEUR)
Anlagevermögen	€ 5,76	€ 4,32	€ 2,88
Immobilien			
Fahrzeuge			
Büromaschinen, EDV Anlagen, Mobilar	€ 7,20	€ 5,76	€ 4,32
Abschreibungen	-€ 1,44	-€ 1,44	-€ 1,44
Umlaufvermögen	€ 101,09	€ 110,97	€ 123,54
Liquide Mittel	€ 45,02	€ 55,24	€ 68,17
Forderungen			
Waren	€ 56,07	€ 55,73	€ 55,37
Summe	€ 106,85	€ 115,29	€ 126,42
Passiva			
Eigenkapital	€ 30,85	€ 43,29	€ 58,42
Eigenkapital	€ 23,34	€ 30,87	€ 43,34
Bilanzgewinn	€ 30,30	€ 35,22	€ 37,88
Privatentnahme	-€ 22,80	-€ 22,80	-€ 22,80
Fremdkapital	€ 76,00	€ 72,00	€ 68,00
langfristige Verbindlichkeiten	€ 80,00	€ 76,00	€ 72,00
Kredittilgung	-€ 4,00	-€ 4,00	-€ 4,00
Summe	€ 106,85	€ 115,29	€ 126,42

Tabelle 20: Planbilanz
(eigene Darstellung)

3 Schluss

3.1 Ergebnisse

Der Schritt in die Selbstständigkeit bedarf einer durchdachten Planung und genauen Abwägung möglicher Risiken. Die Erstellung eines Businessplans hilft Existenzgründern bei der Gliederung einzelner Überlegungen durch einen strukturierten Aufbau.

Eine genaue Marktanalyse bildet die Grundlage für sämtliche Beurteilungen zum Standort und zur Umsatzprognose. Ungenaue Daten, bzw. falsche Abschätzungen entscheiden über die Erfolgsaussichten und den Fortbestand eines Unternehmens. Sind bei der Gründungsplanung keine öffentlich zugänglichen Marktforschungsdaten vorhanden, empfiehlt es sich auf alle Fälle Daten von einem Marktforschungsinstitut zu erwerben.

Die vorliegende Diplomarbeit zeigt für das geplante Tauchsportfachgeschäft ein großes Marktvolumen für die Obersteiermark, jedoch müssen für eine optimale Ausnutzung entsprechend hohe Marktanteile gegenüber dem bereits am Markt befindlichen Wettbewerber generiert werden. Die Südsteiermark erscheint aufgrund der starken Konkurrenz wenig attraktiv und wurde deshalb auch aus der Umsatzplanung ausgenommen.

Die Finanzplanung zeigt ausreichend Liquidität innerhalb der geplanten Perioden und der prognostizierte Gewinn deckt bereits im ersten Jahr die Lebenserhaltungskosten.

3.2 Ausblick

Letztendlich ist die Entscheidung für eine Existenzgründung individuell zu treffen und sämtliche Vor- sowie Nachteile gegenüber einer unselbstständigen Beschäftigung persönlich abzuwägen.

Bei der Überlegung zur Gründung des Tauchsportfachhandels am Standort Leoben sollte aber eine Erweiterung des Geschäftsfeldes auf das Angebot von Tauchausbildungen sowie Tauchausflügen, bzw. Tauchreisen überlegt werden, da durch das Fehlen dieser Geschäftsfelder Schwächen gegenüber den Mitbewerbern in der Steiermark entdeckt wurden.

Die in dieser Diplomarbeit erarbeiteten Daten lassen sich bei Bedarf in einen eigenständigen Businessplan übertragen, sollte der Entschluss zur Gründung des Tauchsportfachhandels gefasst werden.

Literaturquellen

Benzel, Wolfgang ; Wolz, Eduard: Businessplan für Existenzgründer. – 2.Aufl. Regensburg, Berlin: Walhalla, 2006

Bruhn, Manfred: Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. – 11. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2012

Credite Suisse AG: Der Businessplan: Eine praxisorientierte Wegleitung. Zürich: Norderstedt, 2008

Dehne, Nico: Spezialkurs: Sidemount Recreational: Ausbildungsbuch für Sporttaucher zum Sidemounttauchen. Berlin: epubli, 2012

Graver, Dennis K.: Die moderne Tauchsule: Theorie und Praxis des Sporttauchens. München: BLV, 1995

Kußmaul, Heinz: Betriebswirtschaftslehre für Existenzgründer. - 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2008

Mell, Wolf-Dieter: FVSF-Forschungsbericht Nr.3: Tauchen in Zukunft. 2010

Nagl, Anna: Der Businessplan: Geschäftspläne professionell erstellen. – 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2011

Pfeffer, Matthias: Bewertung von Wertströmen. Wiesbaden: Springer, 2014

Pott, Oliver ; Pott, Andre: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012

Runia, Peter; Wahl, Frank; Geyer, Olaf: Marketing: Eine prozess- und praxisorientierte Einführung. – 3.Aufl. München: Oldenbourg, 2011

Schwetje, Gerald ; Vaseghi, Sam: Der Businessplan: Wie Sie Kapitalgeber überzeugen. – 2. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2006

Singler, Axel: Businessplan. – 2.Aufl. München: Rudolf Haufe, 2008

Weis, Hans Christian: Marketing – 16. Aufl. Herne: Kiehl, 2012

Internetquellen

4Managers.de

URL: <<http://www.4managers.de/management/themen/swot-analyse/>>

Zuletzt abgerufen am 25.02.2014

Business-wissen.de

URL:<<http://www.business-wissen.de/handbuch/vision-und-mission/woraus-sich-vision-und-mission-im-unternehmen-ergeben/>>

Zuletzt aufgerufen am 27.02.2014

Existenzgründerportal des BMWi

URL:<<http://www.existenzgruender.de/gruendungswerkstatt/lexikon/index.php?l=e#existenzgruendung>>

Zuletzt abgerufen am 17.02.2014

Für Gründer.de

URL:<<http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/swot-analyse/>>

Zuletzt abgerufen am 25.02.2014

Für-Gründer.de

URL:<<http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/unternehmensstrategie/kundennutzen/>>

Zuletzt aufgerufen am 28.02.2014

Für-Gründer.de

URL:< <http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/ziele/>>

Zuletzt aufgerufen am 27.02.2014

Gründerszene

URL: <<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/existenzgruendung>>

Zuletzt abgerufen am 17.02.2014

Grünstäudl, Martin: Gründungswissen.at

URL: <<http://www.gruendungswissen.at/gruendungswissen/blog-post/2013/02/26/oesterreich-unternehmensgruendungen-2012/>>

Zuletzt abgerufen am 17.02.2014

Klempien, Dana: Controlling-Portal.de

URL: <<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>>

Zuletzt abgerufen am 25.02.2014

Microsoft

URL:< <https://www.microsoft.com/de-ch/microsoft-schweiz/unternehmen/mscorp.aspx>>

Zuletzt aufgerufen am 27.02.2014

Netzwerk Nordbayern: Handbuch zur Businessplan-Erstellung. – 8.Aufl.

URL: <<http://www.netzwerk-nordbayern.de/fileadmin/templates/pdf/businessplan-handbuch.pdf>>

Zuletzt abgerufen am 05.03.2014

Sidemount-Tauchen.com

URL: < <http://www.sidemount-tauchen.com/was-ist-sidemount-tauchen/>>

Zuletzt abgerufen am 17.02.2014

Tauchbasis.de

URL:< <http://www.tauchbasis.de/tauchen/>>

Zuletzt abgerufen am 17.02.2014

Unterwasserwelt.de

URL:< <http://www.unterwasserwelt.de/html/voting.html>>

Zuletzt abgerufen am 27.03.2014

Wirtschaftskammer Österreich

URL: <<https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerbe->

[recht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsformen/Gesellschaft_mit_beschaenkte_Haftung_\(GmbH\).html](https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerbe-recht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsformen/Gesellschaft_mit_beschaenkte_Haftung_(GmbH).html)>

Zuletzt abgerufen am 26.03.2014

Wirtschaftskammer Österreich

URL: < <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerbe-recht/Gesellschaftsrecht/Unternehmensrecht/Gesellschaftsformen/Einzelunternehmen.html>>

Zuletzt aufgerufen am 26.03.2014

Anhang

Leserbefragung des Tauchsportmagazins

„Unterwasserwelt“ von 2007.....I-III

Leserbefragung des Tauchsportmagazins „Unterwasserwelt“ von 2007

Taucherausrüstung in allgemeiner Übersicht	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
Komplette eigene Ausrüstung	93	20	59,61%	31,74%	51,59%
Teilausrüstung	49	27	31,41%	42,85%	34,70%
nur ABC	9	13	5,76%	20,63%	10,04%
keine eigene Ausrüstung	4	2	2,56%	3,17%	2,73%
Tropentauchanzug	48	26	30,76%	41,26%	33,78%
Nasstauchanzug	54	15	34,61%	23,80%	31,50%
Halbtrockenanzug	92	26	58,97%	41,26%	53,88%
Trockentauchanzug	43	11	27,56%	17,46%	24,65%

Hersteller Rangliste	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
Nass - Halbtrocken - Tauchanzüge					
Camaro	33	11	21,15%	17,46%	20,09%
mares	25	6	16,02%	9,52%	14,51%
bare	10	3	6,41%	4,76%	5,93%
cressi	10	5	6,41%	7,93%	6,84%
Scubapro	7	3	4,48%	4,76%	4,56%
Seemann Sub	7	2	4,48%	3,17%	4,10%
Barakuda	6	1	3,84%	1,58%	3,19%
aquata	5	1	3,20%	1,58%	2,73%
Oceanic	5	xxx	3,20%	xxx	2,28%
Beluga	3	1	1,92%	1,58%	1,82%
Mero	2	2	1,28%	3,17%	1,82%
Aldi / Lidl	3	3	1,92%	4,76%	2,73%
andere Hersteller	29	13	18,58%	20,63%	19,17%
kein eigener Anzug	xxx	3	xxx	4,76%	1,36%

Trockentauchanzüge	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
% - Anteil bereinigt auf Innlandstaucher					
Kallweit	7	1	5,34%	2,12%	4,49%
Mobbys	4	6	3,05%	12,76%	5,61%
mares	4	xxx	3,05%	xxx	2,24%
bare	3	xxx	2,29%	xxx	1,68%
aquata	2	xxx	1,52%	xxx	1,12%
aqualung	2	xxx	1,52%	xxx	1,12%
oceanic	2	xxx	1,52%	xxx	1,12%
Poseidon	2	xxx	1,52%	xxx	1,12%
GNT Schreiber	2	xxx	1,52%	xxx	1,12%
Ursuit	2	xxx	1,52%	xxx	1,12%
andere Hersteller	13	4	9,92%	8,51%	9,55%

Tauchcomputer	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
% - Anteil bereinigt auf Computerbesitzer					
Suunto	60	18	41,37%	46,15%	42,39%
Uwatec	32	9	22,06%	23,07%	23,03%
mares	15	4	10,34%	10,25%	10,67%
Oceanic	7	1	4,82%	2,56%	4,49%
Cressi	4	2	2,75%	5,12%	3,37%
Scubapro	2	1	1,37%	2,56%	1,68%
Seemann Sub	2	2	1,37%	5,12%	2,24%
Beuchat	2	xxx	1,37%	xxx	1,12%
Pro Sub	2	xxx	1,37%	xxx	1,12%
Tusa	1	xxx	0,68%	xxx	0,56%
kein eigener Computer	11	24	7,07%	38,09%	15,98%

Lampen	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
% - Anteil bereinigt auf Lampenbesitzer					
Hartenberger	18	5	20,45%	22,72%	20,90%
mb sub	10	1	11,36%	4,54%	10,00%
Kowalski	10	3	11,36%	13,63%	11,80%
Treble Light	9	3	10,22%	13,63%	10,90%
FWT Schulz	4	2	4,54%	9,09%	5,54%
Oceanic	4	xxx	4,54%	xxx	3,63%
Lampen anderer Hersteller	37	6	42,04%	27,27%	39,09%
Keine eigene Lampe	68	41	31,05%	18,72%	49,77%

Atemregler	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
% - Anteil bereinigt auf Atemreglerbesitzer					
mares	36	11	30,25%	26,82%	29,37%
Scubapro	27	11	22,68%	26,82%	23,75%
Apeks	24	6	20,16%	14,63%	18,75%

II Leserbefragung des Tauchsportmagazins „Unterwasserwelt“ von 2007

Poseidon	8	2	6,72%	4,87%	9,09%
Sherwood	7	2	5,88%	4,87%	8,18%
AquaLung	7	4	5,88%	9,75%	10,00%
Oceanic	4	1	3,36%	2,43%	4,45%
cressi	3	4	2,52%	9,75%	6,36%
Beuchat	3	1	2,52%	2,43%	3,63%
Atemregler anderer Hersteller	5	xxx	4,20%	xxx	4,54%
Kein eigener Atemregler	37	22	23,71%	34,92%	26,94%
Eigene Pressluftflaschen	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
10 Liter	23	8	14,74%	12,69%	14,15%
12 Liter	45	9	28,84%	14,28%	24,65%
15 Liter	29	2	18,58%	3,17%	14,15%
Doppel - 7	14	1	8,97%	1,58%	6,84%
Doppel - 8	1	xxx	0,64%	xxx	0,45%
Doppel - 10	7	1	4,48%	8,97%	3,65%
Jackets	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
% - Anteil bereinigt auf Jacketbesitzer					
mares	29	13	23,96%	30,23%	25,60%
SeaQuest	23	8	19,00%	18,60%	18,90%
cressi	19	6	15,70%	13,95%	15,24%
Scubapro	16	4	13,22%	9,30%	12,19%
Seemann Sub	7	5	5,78%	11,62%	7,31%
AquaLung	4	2	3,30%	4,65%	3,65%
Jackets weiterer Hersteller	24	5	19,83%	11,62%	17,68%
Kein eigenes Jacket	35	20	22,34%	31,74%	25,11%
Tauchmasken	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
% - Anteil bereinigt auf Maskenbesitzer					
mares	41	23	27,15%	36,50%	29,90%
cressi	37	8	24,50%	12,69%	21,02%
Technisub	16	1	10,59%	1,58%	7,94%
TUSA	12	8	7,94%	12,69%	12,19%
Scubapro	6	4	3,97%	6,34%	6,09%
AquaLung	6	5	3,97%	7,93%	6,70%
Masken weiterer Hersteller	35	13	13,00%	20,63%	21,91%
Keine eigene Tauchmaske	5	xxx	3,20%	xxx	2,28%
Schwimmbadfloßen	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
mares	46	14	50,00%	43,75%	48,38%
cressi	9	6	9,78%	18,75%	12,09%
Scubapro	5	xxx	5,53%	xxx	4,03%
Technisub	5	xxx	5,53%	xxx	4,03%
AquaLung	5	2	5,53%	6,25%	5,64%
TUSA	2	2	2,17%	6,25%	3,22%
Schwimmbadfloßen weiterer Hersteller	14	7	12,88%	2,24%	16,93%
Keine eigenen Schwimmbadfloßen	64	31	41,02%	49,20%	43,37%
Gerätefloßen	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
mares	83	27	53,20%	42,85%	50,22%
cressi	21	6	13,46%	9,52%	12,32%
Scubapro	8	2	5,12%	3,17%	4,56%
TUSA	7	4	4,48%	6,34%	5,02%
Seemann Sub	6	4	3,84%	6,34%	4,56%
Technisub	5	1	3,20%	1,58%	2,73%
AquaLung	5	2	3,20%	3,17%	3,19%
Oceanic	3	2	1,92%	3,17%	2,28%
Atomic	2	1	1,28%	1,58%	1,36%
Force Fin	1	2	0,64%	3,17%	1,36%
Gerätefloßen weiterer Hersteller	9	5	5,76%	7,93%	6,39%
Keine eigenen Gerätefloßen	4	4	2,56%	6,34%	3,65%

Wunschfarbe Jacket	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
schwarz	87	21	55,76%	33,33%	49,31%
farbig	28	18	17,94%	28,57%	21,00%
gelb	17	4	10,89%	6,34%	9,58%
blau	10	6	6,41%	9,52%	7,30%
rot	2	4	1,28%	6,34%	2,73%
orange	5	1	3,20%	1,58%	2,73%
silber	3	2	1,92%	3,17%	2,28%
grau	2	1	1,28%	1,58%	1,36%
grün	xxx	2	xxx	3,17%	0,91%
pink	xxx	2	xxx	3,17%	0,91%
Summe aller Farbwünsche	67	40	52,94%	63,49%	48,85%
Wunschfarbe Anzug	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
schwarz	69	14	44,23%	22,22%	37,89%
farbig	47	19	30,12%	30,15%	30,13%
blau	27	8	17,30%	12,69%	15,98%
gelb	7	5	4,48%	7,93%	5,47%
rot	3	5	1,92%	7,93%	3,65%
grau	3	xxx	1,92%	xxx	1,36%
silber	2	1	1,28%	1,58%	1,36%
orange	1	2	0,64%	3,17%	1,36%
grün	1	2	0,64%	3,17%	1,36%
pink	xxx	2		3,17%	0,91%
Summe aller Farbwünsche	91	44	58,33%	69,84%	61,64%
Foto / Video unter Wasser	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
Unterwasserfoto	101	27	64,74%	42,85%	58,44%
Unterwasservideo	7	xxx	4,48%	xxx	3,19%
Einkaufsgewohnheiten	Herren	Damen	Anteil Herren %	Anteil Damen %	Marktanteil %
Tauchsportgeschäft	128	49	82,05%	77,77%	80,82%
Onlineshop	67	21	42,94%	33,33%	40,18%
ebay	38	8	24,35%	12,69%	21,00%
Messe	40	11	25,64%	17,46%	23,28%
Amazon	1	xxx	0,64%	xxx	0,45%

Anhang 1: Leserbefragung des Tauchsportmagazins „Unterwasserwelt“ von 2007

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Graz, 03.05.2014

Peter Stuchlik